الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري – قسنـــطينة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علـــم المـــــــكتبـــــات



الرقم..................................

تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية:

دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات

إعداد الطالبة: سمراء كحلات

إشـــراف: د. نجية قموح

لجنـــــة المناقشـــة:

أ.د. عبد المالك بن السبتي	أستاذ التعليم العالي	رئيـــــــــسا
د. نجية قمـــــــــوح	أستاذ محاضـــــــر	مشرفا ومقررا
د. محمد الصالح نابتي	أستاذ محاضـــــــر	منـــــاقشا
د. عز الدين بودربان	أستاذ محاضـــــــر	منـــــاقشا

السنة الجامعية: 2008 – 2009

"ما من علاقة قوة من دون بناء مترابط الحقل من المعرفة

وما من معرفة لا تستلزم ولا تنشئ في الوقت نفسه علاقات قوة"



إهداء

إلى من رحل هكذا عني في غفلة..ولم يترك لي فرصة وداعه

...كلمة صدق علها ترمم جرحي وتزكي روحك الطاهرة

حنين دائم "أبي"

إلى من قدمت شبابها قربانا لتؤمن سعادتي ونجاحي.. إلى من تحمل بين جنباتها

قلبا ممتلئا حد الدفق الجميل، والسخاء الأبهى والتضحية حد الفناء

المقدسة "أمي"

إلى الذي كان حلما فصار هو...

زوجي "سعيد"

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بفضله تم هذا العمل

أتقدم بشكري الخالص وتقديري إلى أستاذتي الدكتورة

نجية قموح التي تشرفت بتأطيرها لي من خلال توجيهاتها

القيمة وإصرارها على غرس الروح العلمية في نفسي.

كما أشكر كل أساتذة قسم علم المكتبات الذين

علموني ليثقفوني وثقفوني ليعلموني، أخص بالذكر الأستاذ نابتي

وأشكر قائدتي في العمل السيدة *خديجة هوارة*

التي أقف عاجزة أمام صبرها ومساندتها لي

ولا أنسى أن أشكر أهلي وأصدقائي وزملائي

وكل من ساعدني على إنجاز هذا العمل.

فهرس البحث

فهرس البحث

الفصل الثاني:

إدارة المعرفة

الفصل الثالث:

إدارة الكفاءات للإدارة بالكفاءات

الفصل الرابع:

تمكين المعرفة في المنظمة

الفصل الخامس:

تمكين المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة باتنة: دراسة ميدانية

مـــقدمــــــــــة

مقدمة

لكل عصر خطاب، وخطاب عصرنا الذي نعيش تفاصيله قوة المعرفة، أو "المعرفة قوة" كما تنبأ لها فرانسيس بيكون(F. Bacon) منذ أزيد من خمسة قرون. إنه عصر تسوده المعلومات وتقوده المعرفة، عصر لم تتغير فيه المفاهيم فحسب بل حتى الممارسات، عصر لا يشفع للجمود بالديمومة بل يتيح التنافس والبقاء للمتغير والمتجاوب، حيث أضحت المعرفة كأهم محدد للتفوق ومعيار للبقاء في ظل الرغبة في التميز والمنافسة وعدم اليقين... وهذا ما أدى بالعنصر البشري إلى احتلاله الدور القيادي في هذا العصر، باعتباره المورد الأساسي لتلك المعرفة بما يدفن في دماغه من خبرة ومعرفة ومهارة لا يمكن لأي تكنولوجيا من التنبؤ بها ما لم يصرح عنها وتنقل منه إلى العقل الإلكتروني فتصبح ممكنة وواضحة قد تنفق المنظمات أموالا طائلة لاتخاذ قرار ما في ظل حجب تلك المعارف وعدم التمكن منها، وبمعنى أوضح فإن الميزة الوحيدة المساندة للمنظمة تأتي مما تعرفه إجمالا وكيف تستخدم ما تعرفه بفاعلية وكم هي جاهزة لاكتساب واستخدام المعرفة الجديدة.

مما سبق يمكن تفسير الاهتمام الكبير بممارسات المعرفة وإدارتها في المنظمات، حيث سالت أقلام الكتاب والمهتمين في جل الحقول المعرفية في محاولات لفهم الظاهرة وتسخيرها والتمكن منها وتمكينها. وإلى هذه المائدة ينضم هذا البحث كدليل على الوعي المعرفي والرغبة في الخوض في هذا الحقل "إدارة المعرفة" بالتركيز على أحد أهم مكوناتها ألا وهو تمكين المعرفة، هذه الفكرة أعادت النظر إلى الفرد على أنه المصدر المباشر للمعرفة وأن الدور الأساسي هو التفكير الإبداعي الراقي من أجل انتزاع المعرفة الضمنية من عقول مالكيها وإتاحتها للاستخدام السريع وليس فقط اكتساب المعرفة الصريحة المدونة وتنظيمها. حيث الاهتمام بالتفكير النقدي والابتكار، والعلاقات والأنماط والمهارات والتعاون والمشاركة، والعمل على دعم وإسناد التعلم الفردي وتعلم المجموعات، وتقوية التعاضد بين أفراد المجموعات وتشجيع مشاركتهم في الخبرات والنجاحات وحتى الفشل، وقد تستخدم التكنولوجيا لزيادة الاتصال، وتشجيع المحادثة، والمشاركة في المحتوى، والتفاوض حول المعاني... كل هذه النقاط وأخرى سنتطرق إليها في الدراسة التي بين أيدينا.

ويمكن استخلاص أهمية دراستنا هاته والتي تستمد من أهمية القضية "قضية المعرفة" في حد ذاتها والتي تزيد من أهمية مالكي هذه الثروة وتؤدي إلى العمل جاهدا على تسخير كل الإمكانات والإمكانيات لجعل هذه الثروة الشخصية ممكنة وواضحة ومتقاسمة ما يؤدي بها إلى التضاعف تحقيقا للأهداف المرجوة، ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تعتبر الدراسة بمثابة الأرضية لمشاريع إدارة المعرفة باعتبارها ترسم خطة قاعدية أولية للاسترشاد بها في الاستعداد لإدارة المعرفة وتمكينها، كما تعد إطارا للدراسات التي ستتناول هذا الموضوع مستقبلا.

- إن تمكين المعرفة يعد العملية الأساسية والجوهرية التي تؤدي رسالة إدارة المعرفة باعتبارها المرحلة التي يتوقف سير المراحل الأخرى عليها وصولا إلى أهداف إدارة المعرفة، كما أن الإضافة في الموضوع يخفف من تحدياتها.
- تكشف الدراسة عن واقع المعرفة في المنظمات وعلاقتها بفعالياتها وقدراتها والقيمة المضافة لها، كما تحدد أهم آليات وديناميكيات تمكين المعرفة الضمنية منها لتحقيق الفوائد المرجوة منها.
- تثمن الدراسة رأس المال البشري باعتباره نقطة البداية والنهاية في عملية تمكين المعرفة.
- تعمد الدراسة إلى التطرق إلى نقاط القوة والفرص اللازم استغلالها للوصول إلى المعرفة الضمنية كما توضح نقاط الضعف والتهديدات الواجب الحساب لها في سبيل عدم ضياع تلك الخبرات والمعارف
- كما أن الدراسة محاولة لمقاربة المعرفة وتمكينها بالمؤسسات الوثائقية، وتبين نتائجها مدى استعداد العاملين بها للمساهمة في تمكين المعرفة وتحقيقها.

إنه وبعد أن انتزعت المعرفة مكان الريادة كمورد من موارد المنظمات على اختلاف أحجامها وأنواعها وبتعدد أهدافها ومساعيها في عصر تفرض معطياته الأخذ بقواعده وغاياته والاقتداء بالسباقين إلى هذا لضمان البقاء والازدهار، كل هذه الأمور فرضت تغييرات جذرية على المنظمات في رؤاها واستراتيجياتها وأدت بها إلى إعادة هندسة شاملة لأفكارها وعملياتها ووظائفها بما يتفق وأهدافها الجديدة من جهة ومن جهة أخرى الظروف المحيطة بها.

وتحت هذه الضغوط لم يعد بإمكان المدراء وأصحاب القرار في مختلف قطاعات الحياة تجاهل أدوارهم المستحدثة والتي تنصب جلها على المعرفة خاصة الضمنية منها.

إن نظرية خلق المعرفة التي طورها كل من "نوناكا وطاكيوشي" Nonaka & Takeuchi تعتبر أن "الوظيفة الأولى للمؤسسة تتمثل في خلق مزايا تنافسية قائمة على المعرفة الجماعية، وأن دور المديرين يتمثل بتوجيه نشاطات خلق المعرفة"، وهذا ما يمثل لب العمل المعرفي بالمنظمة وفي نفس الوقت يمثل أكبر تحدي في عمليات إدارة المعرفة من جهة ومن جهة أخرى في إدارة وتطويع رأس المال البشري المالك لهذه المعرفة من أجل جعل ما يختزن في دماغه من خبرات وكفاءات صريحا وممكنا الوصول إليه قصد تفعيله الاستفادة منه لاحقا.

من هنا فإن الإشكالية الأساسية المطروحة في هذا البحث تتجلى كما يلي:

ما **وضعية المكتبات الجامعية لجامعة باتنة إزاء المعرفة وتمكينها؟** هذا الإشكال الذي يطرح وراءه مجموعة من التساؤلات الفرعية المعروضة فيما يلي:

- هل تدرك المكتبات أهمية وقيمة المعرفة في فكرها وأعمالها؟
- ما مدى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة بهذه المكتبات؟
- ما موقع تطوير كفاءات فاعلة في سياسات المكتبات؟
- ما مدى استعداد العاملين للإسهام في تمكين المعرفة بمكتباتهم؟

هذه كلها تساؤلات تسعى الدراسة إلى الحصول على أجوبة مقنعة لها انطلاقا من التأكد من مدى صحة الفرضية القائلة بأن **المكتبات الجامعية لجامعة باتنة لا تزال في ممارساتها بعيدة عن قضية المعرفة وتمكينها** كما تدل على ذلك الفرضيات الفرعية التالية:

- تفكير المكتبات لم يرق إلى الاهتمام بالمعرفة وإدراك قيمتها في أعمالها
- تقوم المكتبات بممارسات غير واعية لإرساء معالم إدارة المعرفة بسبب ضعف مستوى تأهيل العاملين بها
- يحتل الاهتمام بتطوير كفاءات عاملة بالمكتبات اهتماما متزايدا من الجهات المسؤولة
- عدم وجود ثقافة معرفية يعتبر عائقا كبيرا أمام إسهام العاملين في تمكين المعرفة

إن وراء كل بحث تكمن مجموعة من الأسباب التي تقوم على تحريكه وتوليده وتحديد معالمه وتدفع به قدما في سبيل إنجاز بحث علمي يضيف إلى المعارف المتراكمة أو يغطي ثغرات متواجدة بها بأسلوب علمي بحت، وموضوعنا محل الدراسة شأنه شأن بقية البحوث العلمية لم يأت بمحض الصدفة، بل جاء نتيجة لعدة أسباب نوجزها فيما يلي:

- يعد تخصصنا في هذا الموضوع في السنة البيداغوجية السابقة أول الأسباب التي دفعتني إلى اختيار هذا الموضوع والحاجة إلى كشف طلاسمه.
- ميولي إلى مثل هذا النوع من الدراسات باعتبار العامل البشري محورها ونقطة ثقلها.
- جدة الموضوع ونقص الدراسات التي تناولته إن لم نقل انعدامها في القسم
- نظرا لعلاقة الموضوع الوطيدة بإدارة المعرفة الذي أصبح من أكثر المواضيع سخونة فهذا ما يزيد من الرغبة في استجلاء معالمه ولا عجب في ذلك فقد سميت حقبة مجتمعية بأكملها بالمعرفة"مجتمع المعرفة"
- إيمانا منا بأن أي قطاع وأي مهنة لن تتطور وتأخذ مكانتها وتقوم بتأدية دورها كما يجب إلا على أيدي أصحابها وحاملي شعارها، كذلك هو الأمر بالنسبة لتخصصنا الذي يواجه الكثير من الممارسات التقليدية من جهة وتحديات مستقبلية هائلة من جهة أخرى، وما يزيد من مسؤولية هؤلاء القائمين على هذه المهنة أدوارهم الجديدة في ظل عصر المعلومات والمعرفة.
- إذا أصبحت المكتبات ومراكز المعلومات تسير بمفاهيم ومعايير المؤسسات الاقتصادية فهذا سبب يجعلنا نفكر في إخضاع إدارة وتمكين المعرفة لتحقيق الفوائد التي حققتها ولازالت تحققها تطبيقاتها في تلك المنظمات.

لقد جاءت هذه الدراسة للإجابة على مجموعة من التساؤلات التي تمثل أهدافا نسعى عبر مراحل هذا البحث تحقيقها، ويمكن تحديد تلك الأهداف في النقاط التالية:

- فهم ديناميكية تمكين المعرفة في المنظمة انطلاقا من حاجاتها المستمرة إلى تلك المعرفة.
- نشر الوعي لدى العاملين محل الدراسة بأهمية استعدادهم لتشارك المعرفة والعمل الجماعي والأخذ بإدارة المعرفة وتحفيزهم على المشاركة والإبداع وهذا ما يشكل حافزا للتغيير.
- تحديد السبل والأساليب الكفيلة لجعل المعرفة المضمرة في عقول الأفراد ممكنة ومتوفرة في مكان واحد.
- تعد الدراسة مبادرة تسعى لتغيير ثقافة المنظمات وفلسفتها وإزالة كل العوائق التي تحد من الوصول إلى المعرفة الضمنية.
- التعرف على مدى استعداد العاملين في الإسهام في تمكين المعرفة كمرحلة المبادرة في إدارة المعرفة وما العوائق في ذلك.
- تحليل واقع المعرفة بالمنظمة ووضعية الكفاءات البشرية التي ستقدم ابتكار وتوليد المعرفة بها وأسس إدارتها.
- تحديد وسائل وآليات تحويل المعرفة الضمنية الفردية إلى معرفة صريحة جماعية أو تحويلها إلى معرفة ضمنية تترسخ في أذهان ووجدان كل فرد يدين بالولاء للمنظمة.

ولتحقيق الأهداف المرجوة، تم وضع خطة عمل تسير عليها الدراسة تتضمن خمسة فصول أساسية يمكن اعتبارها بمثابة خطوات أصبح ضروريا على كل منظمة تسعى للبقاء والتميز الاسترشاد بها لإرساء معالم الإدارة الذكية المبنية على الإنسان والمعرفة، وفقا لهذا فهي تحتاج إلى:

- معرفة حول المعرفة بأبعادها المتنوعة وخصائصها المميزة وأوجهها المتباينة بعد أن كانت لغتها البيانات والمعلومات، ثم ما تضفيه المعرفة في محيط المنظمة من حيث أهميتها لها وخصائصها، نظرياتها ومصادرها ثم السمات اللازم توفرها من أجل "منظمة معرفة" (الفصل الأول).
- يستمر الاهتمام بالمعرفة وتوسيع أدوارها في المنظمة حتى تصبح عنوان استراتيجياتها ومحور ممارساتها فيما يطلق عليه إدارة المعرفة التي تحتاج فهما عميقا لمبادئها وأهدافها وعناصرها مع التطبيق الحكيم لعملياتها وقياس نتائجها وصولا إلى تجلي معالم اقتصاد المعرفة (الفصل الثاني).
- إن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال إدارة المعرفة يعتمد على كفاءة الأفراد في أدائهم للعمل، وكفاءة الأداء لا تتحقق من تلقاء نفسها بل هي نتيجة التسليم بأن المورد الحقيقي للمنظمة هو الإنسان، فتصب اهتمامها فيه محاولة إيجاد أسلوب

للإدارة الخلاقة لتحقيق كفاءات معرفية، وهذا أيضا يخص المكتبات ومراكز المعلومات (الفصل الثالث).

- ويكتمل نضج ممارسات المنظمة حين يصبح الإنسان الوسيلة والهدف في الوقت نفسه، حين يتم استهداف المعرفة الثمينة والكامنة في عقولهم ووجدانهم لتقليص فجوة المعرفة بالمنظمة عن طريق تحليل حركة تلك المعرفة واتجاهاتها ومن ثم إيجاد السبل لتمكين المعرفة الضمنية (الفصل الرابع).
- ورغبة في معرفة واقع المنظمة الجزائرية من إدارة المعرفة والفرد، فإن الاقتراب من الواقع ومعاينة وضعية هذه المنظمات عن كثب يعد السبيل الوحيد لأن نعرف مكاننا من هذه الممارسات وما يلزمنا لبلوغ ما يجب بلوغه، آخذين المكتبات الجامعية لجامعة الحاج لخضر بمدينة باتنة نموذجا للدراسة (الفصل الخامس).

وفي إطار الموضوع محل الدراسة، يقع هذا البحث ضمن خريطة للدراسات السابقة التي استفدنا خلالها من مجموعة من القوائم البيبليوغرافية نذكر منها أكثر الدراسات قربا من موضوع البحث فيما يلي:

– دراسة بيتر دراكر المعنونة بـــ: التنوع في الإبداع التي أكدت على عمل الإبداعات عبر التاريخ كان معتمدا على المعرفة الجديدة، وأن الإبداعات المعتمدة على المعرفة لها عمر أطول وتفوق الإبداعات الأخرى، وأشارت إلى أن هناك فجوة بين توليد المعرفة وبين عكسها في الاستخدام لإنتاج منتجات جديدة وشددت على أن تلك الإبداعات تحتاج إلى ضرورة تجانس الأنواع المختلفة للمعرفة.

– دراسة Herschel تحت عنوان "مسؤول المعرفة الرئيس: عوامل النجاح الحاسمة لإدارة المعرفة" التي أشارت أن المنظمات بدأت بإدارتها للمعرفة لأنها لم تعد متأكدة من أن المنتجات والخدمات التي جعلتها ناجحة في الماضي ستجعلها كذلك مستقبلا، لذا تسعى لتتميز من خلال التعلم والمعرفة من خلال رفع المعرفة الضمنية لأعضائها، وهذه المعرفة تصبح حيوية عند تحولها إلى قابليات ومنتجات جديدة.

– دراسة King المعنونة بـــ: "لعب الأدوار المتممة في إدارة المعرفة" أكد فيها أن إحداث تغيير حقيقي والإبداع يستوجب نقل المعرفة الضمنية والمشاركة فيها رغم صعوبة المهمة وكلفتها، ونوهت بدور تجمعات الممارسة كاستخدام مألوف في إدارة المعرفة.

– دراسة Mc Elroy حول استخدام إدارة المعرفة لتعزيز الإبداع، أفصحت عن ضرورة التمييز بين جانبي العرض والطلب، ففي حين يركز الأول على توزيع ونشر المعرفة المتوافرة ما ينتج عنه ضعف تحسين التعلم والإبداع، يركز الاتجاه الثاني على حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة، وأشارت إلى أن الإبداع والتحسين يأتي من جهود المجموعات لا الأفراد.

– دراسة Wick وهي: "إدارة المعرفة وفرص القيادة للاتصال التقني" أوضحت أن التميز في عصر المعرفة يعتمد على مدى توليد ممارسات وأفكار جديدة والارتقاء بما هو قائم منها، وأن الحوار ما بين الأفراد ذوي الخلفيات العلمية المختلفة وتعاونهم يعزز تطوير أفكار جديدة.

– دراسة علي بعنوان "إعادة تهيئة الخدمة المدنية للتكيف مع متطلبات المعرفة" استنتجت أن المنظمات التي تأسست على المعرفة ستكون ذات تعدد في المهارات والثقافة وتسعى إلى التميز من خلال التعلم والإبداع المستمرين، ويتم التوظيف فيها للعاملين ذوي المهارات والمعرفة ويتميزون بروح الابتكار والدافعية، وأيضا معرفة العاملين هي التي تؤثر في أدائهم.

– دراسة ميدانية أجريت من قبل حجازي على 385 فردا من المؤسسات العامة والخاصة في الأردن للوقوف على مدى توظيف المنظمات الأردنية لإدارة المعرفة كخطوة لبناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة بها وتحسين أدائها، وذلك من خلال قياس مدى إدراك المنظمات عينة الدراسة لأهداف وفوائد إدارة المعرفة ودور القيادة والثقافة التنظيمية في توظيف إدارة المعرفة، وهل لديها قدرة على توليد المعرفة ونقلها والتشارك فيها، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها بدرجة محدودة مع وجود إدراك للقضية من حيث المفهوم والدور والموجودات والقيادة والثقافة التنظيمية.

– دراسة نوناكا المعنونة بـــ: الشركات الخالقة للمعرفة التي كشفت كيف تعمل الشركات اليابانية الناجحة في إيجاد المعرفة الجديدة وتجسيدها بسرعة في تكنولوجيا ومنتجات جديدة حيث أن هذه الشركات الخلاقة للمعرفة هي الشركات التي أعمالها الرئيسية هي الابتكار المستمر، وعلى عكس الأمريكيون الذين يهتمون بالجوانب القياسية التي تقرب المعرفة من تكنولوجيا المعلومات فإن اليابانيين يميلون إلى المعرفة الضمنية والأفراد والتفاعل الإنساني، هذا المدخل الذي طرحه نوناكا من خلال ثلاث عناصر هي نموذج SECI لتحويل المعرفة، الفضاء Ba ومدخل المعرفة الضمنية. وتعد هذه الدراسة الأساس الذي اعتمد عليه هذا البحث.

وبالإضافة إلى الدراسات السابقة التي ساعدت على أخذ وتحديد فكرة البحث، تم الاستشهاد بالعديد من المراجع لاستكماله تم الاعتماد على بعض منها بشكل أساسي نذكر منها: كتاب إدارة المعرفة: مدخل نظري للدكتور هيثم علي حجازي (2005)، وكتاب إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي لسلطان كرماللي الذي ترجمه حجازي، هذه الثنائية شكلت الأساس النظري والتطبيقي لممارسات إدارة المعرفة. ثم كتاب المدخل إلى إدارة المعرفة من تأليف عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي وغسان العمري (2006)، وأيضا كتاب إدارة المعرفة: المفاهيم والنظم والتقنيات لسعد غالب ياسين (2007)، إضافة إلى مقالة بعنوان The knowledge-creating company من تأليف Ikujiro Nonaka التي نشرت في مجلة Harvard Business Review لسنة 1998.

وعلى غرار الدراسات الأخرى، فإن هناك بعض المصطلحات ذات الخصوصية في البحث يحتاج الأمر إلى توضيحها وتحديدها فيما يلي:

المعرفة Knowledge:

هي كل معلومات وخبرات ومهارات يستحضرها ويستخدمها الأفراد بغية أداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة.

المنظمة Organization:

هي نظام حي يتكون من مجموعة من الموارد يتم تسخيرها وتفعيلها بطرق علمية في سبيل تحقيق مجموعة من الأهداف، سواء كانت تلك المنظمة ربحية أو غير ربحية بما فيها المكتبات ومراكز المعلومات.

الكفاءات Competences:

هم أفراد عاملون بالمنظمة تصدر منهم مجموعة من السلوكيات النفسية والاجتماعية تجمع بين الاستعداد، الأهلية، المواقف، التصرفات والقيم التي تبرز القدرة على وضع المهارات والمعارف الشخصية حيز التنفيذ في محيط مهني والتي تترجم إلى أداءات تكون قابلة للملاحظة والقياس.

إدارة المعرفة Knowledge Management:

هي ممارسات منظمة للمعرفة والعمليات الخاصة بتشخيصها، اكتسابها، توليدها، تخزينها، نشرها واستخدامها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة جماعية تعاونية يمكن تقاسمها واستفادة الجميع منها من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الفاعلية والكفاءة ما يؤدي إلى التفوق والتميز.

تمكين المعرفة Knowledge Enabling:

هي محاولة لإيجاد طريقة لجعل المعرفة الكامنة التي يصعب الوصول إليها ممكنة ومتاحة عن طريق خلق وإيجاد بيئة تنظيمية حاضنة من شأنها تشجيع الثقة وتشارك المعرفة وجعلها في متناول جميع أفراد المنظمة.

الفصل الأول:

معرفة حول المعرفة

الفصل الأول:

معرفـــة حول المعرفـــة

تمهيد:

لعل الحديث عن مفهوم محدد للمعرفة أمر يفتقر للسهولة بمثل ما يفتقر إلى الاتفاق بين أصحاب الفكر على تعريف محدد له، نظرا لأن المعرفة عملية جدلية معقدة تحدث بأشكال مختلفة، ولها مراحلها ودرجاتها في التطور، وتتضمن مساهمة قوى الإنسان وقدراته المختلفة عبر التجربة والممارسة المرتبطة بطبيعة وشكل النمط الاجتماعي- الاقتصادي من التطور بين هذه المجموعة البشرية أو تلك؛ وبالتالي نحن أمام مفهوم متعدد المضامين والدلالات المرتبطة بتطور حركة الواقع والفكر والمسار التاريخي للبشرية.

ومن أجل الفهم الدقيق لمضامين هذا المفهوم الخيالي المعقد، كانت المحاولة في هذا المحور للإحاطة بمفهوم المعرفة من منظور عام، وهذا يعد تمهيدا لابد منه في دراستنا التي ستتعامل مع المعرفة من منظور خاص باعتبارها أهم موجودات ومرتكزات المنظمة الحديثة.

❖ 1-1. معرفة المعرفة - منظور عام:

إن الانطلاق في هذه الدراسة - التي تعد المعرفة مركز ثقلها - والغوص في أغوارها بحثا عن الإجابة عن الإشكالية المطروحة يستدعي أولا الإلمام والمعرفة حول المعرفة (Knowledge about Knowledge) بصورة عامة من حيث أهميتها للفرد والمجتمع، خصائصها، نظرياتها وأنواعها وسيتم تناول هذه العناصر بالتفصيل فيما يأتي.

1-1-1. مفهوم المعرفة

إن القارئ للأدبيات التي كتبت حول موضوع المعرفة، يجد عددا غير محدود من التعاريف تختلف باختلاف التخصصات التي تعكس مجال اهتمام الكتاب والمنظرين خاصة في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية.

وفيما يلي نستعرض مجموعة من التعريفات اللغوية لكلمة "معرفة" وما يقابلها في اللغتين الفرنسية والإنجليزية توخيا للإحاطة والشمول، ثم نقدم بعضا من التعاريف الاصطلاحية المتنوعة مع التعريج على بعض المصطلحات التي لها علاقة ما بالمصطلح المدروس، محاولين بذلك تقريب وجهات النظر وإيجاد تعريف موحد يكون بوصلتنا في البحث.

♦ **المعرفة لغة:**

تزخر المعاجم اللغوية بالعديد والعديد من التعريفات للفظة "معرفة" انتقينا منها ما يلي:

_ ورد في معجم متن اللغة[1] أن المعرفة مصدر للفعل "عَرَفَ" يَعْرِفُ ِعْرفانًا وعِرِفّانًا ومعرفة: الشيء أدركه بحاسة من حواسه، فهو عارِف وعَرُوفٌ وعَرِيفٌ؛ وعُرِف فلان أي أصابته العَرْفة فهو معروف.

_ وجاء في المعجم الوسيط[2] عن المعرفة: عَرَفَ يَعرِفُ معرفة وعرفانا وعِرفَة وعِرِفّاناً: أي عَلِمَ، وقد وردت الكلمة بنفس المعنى في العديد من المواضع في القرآن الكريم كقوله تعالى:«**وإذا سمعوا ما أنزل إلى الرسول ترى أعينهم تفيض من الدمع مما عَرَفوا من الحق يقولون ربنا آمنا فاكتبنا مع الشاهدين**»[3] أي مما علِموا.

_ ويذكر الفيروزآبادي[4] أن المعرفة من عرف الشيء: أي علمه وأدركه بتفكر وتدبر لأمره.

على أنه تجدر الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين: عَرَفَ بفتح الراء والذي سبق شرحه (وهو المقصود بالدراسة)، وعَرُفَ بضم الراء عَرافة أي صار عريفا، وعَرِفَ عَرَفا ترك التطيب[5]. والإشارة لهذا الفرق إنما هي لعدم الوقوع في خطأ لغوي فيما يخص لفظة معرفة والفعل الذي تصدر عنه "عَرَفَ".

– وكمقابل للفظة "معرفة" في اللغة العربية، تستخدم كلمة " knowledge" في الإنجليزية المشتقة من "cognoscere" اللاتينية؛ وفي شرح المفردة فقد وردت كل من علم، دراية، خبرة... كمقابلات لها. وعَلِم، درى بـــ، ميز... تقابل الفعل" know[6]".

وقد ورد تعريف كلمة "Knowledge" في قاموس Oxford[7] بأنها: « الحقائق والفهم والمهارات التي اكتسبها الإنسان من خلال الخبرة والتعلم»

_ وإذا كان للمعرفة استخدام واحد في الإنجليزية، فالأمر أعقد منه في اللغة الفرنسية حيث تم إحصاء أكثر من27 استخداما لها، غير أننا نجد الأكثر استخداما والأكثر تعبيرا لفظتي: "connaissance" و "savoir" حيث يشيران إلى علم، معرفة، دراية، تحصيل[8] والملاحظ أن كلاهما يعبر عن المعرفة بنفس المعنى، ودليل ذلك استخدام إحدى الكلمتين في شرح الأخرى.

---

1. رضا أحمد/ معجم متن اللغة: موسوعة لغوية حديثة. بيروت: منشورات دار مكتبة الحياة، 1960. مج.4. ص.78
2. المعجم الوسيط/ إخراج مصطفى إبراهيم، الزيات أحمد حسن، عبد القادر حامد، [وأخ...]. إسطنبول: المكتبة الإسلامية، [د.ت.]. ج.1. ص.595
3. الآية 83. سورة المائدة
4. الفيروزآبادي/ القاموس المحيط. تقديم المرعشلي محمد عبد الرحمان. بيروت: دار إحياء التراث العربي، مؤسسة التاريخ العربي، 1977. ج.2. ص.1114
5. ابن منظور/ لسان العرب. تحقيق حيدر عامر أحمد؛ مراجعة إبراهيم عبد المنعم خليل. بيروت: دار الكتب العلمية، 2003. مج.9. ص. 284
6. Elias Edward/ Elias collegiate dictionary: English Arabic. Cairo: Elias modern publishing house, 1995. P. 278
7. Oxford: Advanced learner’s dictionary. 5th ed. London: Oxford, 1995. P.655
8. Grand usuel Larousse : dictionnaire encyclopédique. Paris : Larousse, 1997. T.2. p.1717

فمثلا نجد أنه تم تعريف كلمة "savoir" على أنها: «مجموعة متسقة من المعارف (connaissances) المقتناة والمحصل عليها من الواقع المعاش أو من الدراسة»[1]

وفي نفس المصدر تم تعريف كلمة "connaissance" على أنها: «حالة تتعلق بالشخص الذي حصلت له معرفة (savoir) أو إدراك لحقيقة ما»[2]

بينما، ومن جهة أخرى نجد أن هناك من له رأيا معاكسا لهذا الرأي، حيث يرى أصحابه أن هناك فرق بين لفظتي connaissance و savoir يمكن تلخيصه في أن المعرفة (savoir) هي مجموعة من المعارف (connaissances) المطبقة والممارسة، ونحن نقول عالم (savant) من (savoir) ولا نقول عارف (connaisseur) من (connaissance) وهذا الفرق تلخصه المعادلة (savoir=connaissance+maitrise)؛ فالمعرفة "savoir" أعلى شأنا من المعرفة "connaissance" لكن الملاحظ يكتشف أن هذه النظرة قربت كثيرا كلمة "Savoir" من مصطلح العلم "Science" وهذا يقودنا لرأي سابق ذكره، ما يجعل من الضرورة تحديد العلاقة بين المعرفة والعلم الذي هو بأبسط تعاريفه « بحثا ينتج عن سعي الإنسان للتعرف على نفسه وما يحيط به من ظواهر معتمدا على مناهج وأدوات تحقق معرفة تتفاوت في اليقين»[3]. إن العلاقة بين المعرفة والعلم علاقة جدلية فالمعرفة تكتسب بالعلم، والعلم هو مجموعة من المعارف كما أن المعرفة غاية العلم، ويمكن القول أن كل علم هو معرفة وليس كل معرفة هي علم، وعموما فإن التفريق بين المعرفة والعلم يكمن في كون المعرفة تعبر عن الإدراك الجزئي في حين يعبر العلم عن الإدراك الكلي، لذا يقال عرفت الله دون علمته وربما جعل أحدهما مقدمة للآخر؛ فالمعرفة هي روح العلم وخلاصته وزبدة معطياته ومعلوماته.[4]

وكلما كانت المعرفة دقيقة وشاملة ويقينية وخاضعة لمنهج علمي أطلقنا عليها معرفة علمية، أما إذا تعلق الأمر بالمعارف المطبقة –كناتج عن الخبرة*– أثناء ممارسة مهنة ما ومتصلة بمزاولة الأعمال ذات الصبغة التكنولوجية فتلك هي المعرفة العملية Know-how، التي عرفها « J.F. Ballay » بأنها: «التوازن الجيد بين المعرفة والتصرف، أي مجموع المعارف التي تستخدم عندما نكون بصدد التصرف... سواء كان ذلك لأجل الإنتاج، التصميم، التصليح، الاتصال، البيع، التخطيط، الإدارة والتوجيه، فكل هذه المهام والأنشطة تتطلب معرفة فنية[5]».

---

[1] . Savoir. Wikipedia. [En ligne]. [16-01-2008]. Sur internet www.wikipedia.org

[2] . Op. Cit.

[3]. الموسوعة العربية العالمية.ط. 2. الرياض: مؤسسة أعمال الموسوعة، 1999. مج. 16. ص. 366

[4] Savoir et connaissance. [En ligne]. [15-10-2007]. Sur internet. http://www.module1cvm.qc.ca

*. الخبرة مصطلح عام يختزل ضمنه مفهوم المعرفة أو المهارة أو قدرة الملاحظة لكن بأسلوب فطري عفوي عميق وعادة ما تكتسب من خلال المشاركة في عمل أو حدث معين وغالبا ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة لذلك تترافق الكلمة مع كلمة تجربة وكذا مع معرفة كيف لذا توصف الخبرة بأنها معرفة تجريبية. (الموسوعة العربية العالمية. المرجع السابق. ص. 378)

[5]. جبر يحي/ دور المعرفة في تشكيل الذات. [على الخط]. [10-11-2007]. متاح على الإنترنيت. http://www.qattanfoundation.org/pdf/1716_23.doc

وكخلاصة لكل التعاريف اللغوية السابقة، نستشهد بالتعريف الأكثر وضوحا وشمولا الوارد في معجم المنجد في اللغة العربية المعاصرة[1] والقائل بأن المعرفة « هي ما يتكون في الذهن من إدراك لشيء ما وهو يعبر عن فهم أي منا للحقيقة...».

من التعاريف السابقة المستقاة من مختلف المصادر اللغوية، يمكن استنتاج شبه اتفاق حول مفهوم كلمة معرفة وما يعبر عنها باللغتين الفرنسية والإنجليزية، ينصب أساسه حول أصل الكلمة (الفعل عَرَفَ) وكيفية حدوثه وأثر ذلك في ذهن الفرد، ثم التعبير عن ذلك بمجموعة من المفردات التي تدور في دائرة الحدث (المعرفة) مثل: إدراك، إحاطة، علم، اكتساب... إلخ.

وإذا كان هذا سبب اتفاق اللغويين حول تعريف المعرفة، فإنه من جهة أخرى سبب في اختلاف العلماء والمنظرين في تعريف المعرفة اصطلاحا كل حسب وجهة نظره للمعرفة ومجال تخصصه، إضافة إلى الإقرار بصعوبة تعريف المعرفة ذاتها كونها شيء غير ملموس واضح المعالم يمكن فهمه واستيعابه بسهولة..، كل هاته الأمور انبثقت عنها مجموعة كبيرة من التعاريف في مختلف التخصصات الموضوعية سنعرض منها من كل روض زهرة ما يجعل ذلك الخلاف تكاملا وتناغما.

♦ **المعرفة اصطلاحا:**

ـــ يتناول المجال الفلسفي المعرفة كلفظ له مدلول عام، من حيث أنه يشير إلى «فعل المعرفة في حد ذاته وإلى ظاهرة المعرفة (علاقة الذات بالموضوع) وإلى النتيجة المستفادة، يتميز مدلوله من خلال معاني الملاحظة والفهم والتصور، ويتعارض مع الظن والتخمين والتقدير»[2]

والمعرفة هنا هي «فعل الفكر الذي يطرح شيئا ما طرحا مشروعا، وهي تمثيل موضوع فكري معين حقيقيا أو واقعيا بالعقل»[3]

فمفهوم المعرفة في الفلسفة مفهوم شامل يتضمن أمورا كثيرة أخصها: فعل المعرفة الذهني، الشيء المعروف، مضمون المعرفة وموضوع المعرفة، أي الإحاطة بكل جوانب المعرفة؛هذه النظرة تعكس آراء الفلاسفة محاولين إثرها تفسيرها ووضع أسس لها في إطار ما أطلقوا عليه "نظرية المعرفة" (والتي لنا فيها تفصيل لاحقا)، وما الاستهلال بالحديث عن المعرفة من هذا الباب إلا يقينا أن الفلسفة لطالما كانت المهد في احتواء المعرفة والتنظير لها، وعلى الرغم من ملاحظة الاختلاف في وجهات النظر حول المعرفة في الحقول الأخرى بما تفرضه التغيرات الحاصلة، إلا أن جميعها لها **امتداد فلسفي**.

ـــ وأشار علماء الاجتماع إلى المعرفة بأنها العملية التي يدرك بمقتضاها الفرد ويفسر ما يحيط به، ويشمل الإدراك «مجموعة المعاني والمعتقدات والأحكام والمفاهيم والتصورات الفكرية التي تتكون لدى الإنسان نتيجة لمحاولاته المتكررة لفهم الظواهر المحيطة به».[4]

[1]. المنجد في اللغة العربية المعاصرة. ط.2. بيروت: دار المشرق، 2001. ص. 967
[2] . el-hélou Abdou/ Le vocabulaire philosophique. Beyrouth : librairie de Liban, 1994.
[3] . Legrand Gérard/ Dictionnaire de philosophie. Paris: Bordas, 1995. P. 63
[4] . Badawi ZAKI/ Dictionary of sociology sciences. Beyrouth: library of Lebanon, 1986.

إن وجهة النظر هاته تحكم بوجود علاقة وطيدة بين المعرفة المحصل عليها والبيئة الاجتماعية المحيطة بالشخص العارف، والتي تعتبر المصدر الذي يمده بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تكوُّن معرفة لديه ضمن تفاعل اجتماعي متبادل، فهي **ظاهرة اجتماعية**، وفي إطار هذه العلاقة نشأ علم اجتماع المعرفة الذي يعرف بأنه «العلم الذي يعنى بدراسة العوامل التي تحدد المحتويات الأساسية للحياة العقلية للفرد والجماعة، بالتركيز على أسباب تشكيلها وكيفية حدوث ذلك واختلافها بين الأشخاص، مع الاهتمام بتكويناتها مثل اللغة، الأفكار العلمية، المعتقدات، النظريات، القواعد الأخلاقية وأنساق القيم بوجه عام، كل هذا عن طريق دراسة العلاقة بين المجتمع والنتاجات العقلية التي لطالما كانت ناجمة عن عوامل اجتماعية وثقافية كما يقول jacques Maquet»[1]. أي أنه باختصار العلم الذي يسعى إلى إيجاد العلاقات بين أنماط من الأفكار والمعتقدات والأحكام والمفاهيم والتصورات، وبين الظروف الاجتماعية المختلفة التي تظهر فيها، فهو بذلك يؤكد ارتباط الاتجاهات الفكرية والمعارف الإنسانية بالنظام الاجتماعي الذي يعيش فيه، ولأدل على ذلك من إطلاق الألماني Max Schelerعلى هذا التخصص الموضوعي اسم "علم اجتماع الحياة الفكرية"[2]، وهذا تأكيد آخر على أن المعرفة والشخص العارف لا يمكن فهمه إلا إذا تم النظر إليه في قاعدته الاجتماعية.

ــ ويعرف المعجم الموسوعي لمصطلحات علوم التربية المعرفة بأنها: «تعبير عن عملية عقلية في أبسط صورها، حيث يتعرف الفرد بمقتضاها على الأشياء أو يميز بعضها وفق المعطيات المقدمة له، ثم القدرة على تذكر المعلومات أو المعارف سواء بالتعرف عليها أو استدعائها من الذاكرة بصورتها نفسها أو بشكل متقارب جدا للذي سبق به تعلمها من قبل».[3]

يشير هذا التعريف إلى أن المعرفة **عملية عقلية** تحصل عن طريق التلقين أو التعلم (بنية معرفية) الذي يسبق الفعل المعرفي ويتحكم فيه، ما ينتج عنه مجموعة من الأفعال السلوكية مثل: ذكر، تعرف، سرد، ترديد، استرجاع،... وكلها تعبر عن حصول المعرفة.

ــ أما عن وجهة نظر علم النفس حول المعرفة فتبينها موسوعة علم النفس التي ورد تعريف المعرفة بها على أنها: «نتاج عمل وتفكير الإنسان، وشكل مثالي في قالب لغوي للعلاقات الموضوعية التي تحكمها قوانين معينة في عالمنا الموضوعي الدائم الصيرورة، ولا يمكن فهم جوهر المعرفة دون كشف الطبيعة الاجتماعية لنشاط الإنسان العملي، وتتركز في المعرفة قوى الإنسان الاجتماعية».[4]

وفق هذا الرأي، فإن المعرفة هي **سلوك إنساني** ينتج عنه حصول الفرد على المعلومات وتمثيلها إلى معرفة ومن ثم استخدامها في توجيه النشاط البشري، فالاهتمام هنا ينصب على كيفية حدوث المعرفة داخل النفس البشرية.

[1]. عبد العاطي السيد/ علم اجتماع المعرفة. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1999. ص. 77

[2] . Encyclopedia Universalis. France: Encyclopedia Universalis, 2002. T. 6. P. 310

[3] . Najjar Farid/ An encyclopedic dictionary of educational terms. Beyrouth: library of Lebanon, 2003

[4] . Al-hefnee Abd el-monem/ Encyclopedia of psychology & psycho-analysis. 4th ed. Cairo: madbouli bookshop, 1994. P.422

إن الحديث عن المعرفة في مجال علم النفس يكون في إطار علم النفس المعرفي الذي «يعنى بالدرجة الأولى بدراسة مختلف العمليات العقلية التي تحدث داخل العقل أو الدماغ في محاولة لفهم السلوك الإنساني، مع أن هناك تباين في الدراسات؛ فبعضها يهتم بدراسة الإدراك الحسي وعمليات التنظيم المعرفي، والبعض الآخر يهتم بدراسة التغيرات النوعية والكمية التي تطرأ على العمليات المعرفية والإدراكية عبر مراحل النمو المختلفة».[1]

ونجد تعريف Neisser للمعرفة شامل ومقنع، حيث يشير إلى المعرفة بأنها «جميع العمليات التي يتم من خلالها نقل المعلومات الحسية وتحويلها واختصارها وتوضيحها وتخزينها واستعادتها واستعمالها».[2] فهو لم يكتف في تحديد مفهوم المعرفة على أساس مصدرها فحسب، بل تجاوزه إلى ذكر كافة المراحل الفكرية التي تؤدي أخيرا إلى المعرفة ليتعدى ذلك إلى أثر تلك المعرفة الجديدة في السلوك الإنساني.

ومن أهم النظريات الرائدة في علم نفس المعرفة، نجد "علم تكوين المعرفة" " Genetic epistemology" ومؤسسه Jean Piaget[*] الذي يحاول فهم كيفية تكوين الفكر البشري ونموه من خلال دراسة مراحل تطور الإنسان، حيث قام بدراسة المعرفة انطلاقا من التفكير، ثم فتش عن ينابيعه الحسية، الحركية والعملية حتى توصل إلى تفسير العوامل المكونة للعقل، ثم انتقل إلى معالجة الإدراك الحسي وعمل على عوامل الخلق والإبداع (عند الأولاد) مستنتجا أن المعرفة تتكون انطلاقا من معطيات أصلية(ملكات خاصة) ونتيجة لعوامل نشاطاته في البيئة (سلوك بشري)[3]. والملفت للانتباه أن بياجيه لم يهدف إلى وضع سلم لدرجات الذكاء، إنما فهم العمليات التي تجري والسياقات العقلية مستخدما بذلك المنهج المخبري لاستخراج قوانين التطور العقلي وهذا ما لاقى انتقادا لاذعا لدى علماء النفس.[4]

_ والمعرفة لم تكن محل اهتمام الحقول الاجتماعية والإنسانية فحسب، بل فرضت نفسها حتى في العلوم الطبيعية التي حاولت تفسير السلوك الإنساني عموما والمعرفة خصوصا، من خلال ربط سلوك الإنسان مع ما يجري داخل الجسم؛ فمثلا تناولت البيولوجيا المعرفة من باب أنها **آلية فيزيولوجية** ضمن الجهاز العصبي والغدد والحواس.. إلخ، يستدعي الفهم الجيد لها تتبعا دقيقا لعمليات الدماغ ووظائفه باعتباره قاعدة العقل الإنساني، وهذا يتطلب التعرف على مناطق الإدراك والانتباه والحواس والذاكرة والتعلم وغيرها، والتعرف على طريقة تركيبها ودورها في ضبط العمليات المعرفية، ومعرفة كيفية انتقال هذه المعلومات في هذه الأجزاء

[1]. الزغلول رافع النصير، الزغلول عماد عبد الرحيم/ علم النفس المعرفي. عمان: دار الشروق، 2007. ص.28

[2]. العتوم عدنان يوسف/ علم النفس المعرفي: النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة، 2004. ص. 19

[*]. جون بياجيه (1896-1980): عالم سويسري تميز بربطه بين الحياة اليومية والتجربة العلمية، جمع مجد العلم من أطرافه ابتداء بالرياضيات، ثم العلوم الطبيعية والمنطق حتى العلوم الإنسانية والاجتماعية وفلسفة وتحليل نفسي حيث انكب على دراسة الذكاء وكل ما يشكل العمليات العقلية وركز اهتمامه بعدها حول المعرفة في علم تكوين المعرفة، 1923 نشر له أول كتاب بعنوان اللغة والتفكير عند الطفل، شغل في التدريس للعديد من الفروع العلمية في العديد من الجامعات العالمية، في سنة 1955 أصبح مديرا لمركز علم تكوين المعرفة الذي أسهم في تجسيد وتطوير نظرية التكوين المعرفي.(عبد العاطي السيد. المرجع السابق. ص. 25)

[3]. سليم مريم/ علم تكوين المعرفة. بيروت: دار النهضة العربية، 2002. ص. 26-29

[4]. المرجع نفسه. ص. 30

حتى تحدث الاستجابة المعرفية[1]. ورغم تعقيد العملية بتعقيد صنع الكائن البشري، إلا أن العلم الحديث أتاح وسائل عديدة تمكن من فهم هذه العملية وحتى تحسينها وترقيتها.

إضافة لما سبق، توجد مجموعة متعددة من التعاريف التي لم نشأ عرضها لأنها بطريقة أو بأخرى تنتمي إلى الآراء السابقة أو تأخذ منها أو تصب فيها. غير أنه وبحكم الاختصاص الذي ندين به –علم المعلومات والمكتبات– فالأحرى بنا تقديم تعريف للمعرفة من وجهة نظر معلو– مكتبية، مؤكدين بذلك أن المعرفة أولى بدراستها في هذا الإطار.

ـــ فحسب قاموس البنهاوي الموسوعي لمصلحات المكتبات والمعلومات فإن المعرفة هي: «العملية التي يصبح الإنسان على علم أو دراية بالأفكار والأشياء، ترتبط هذه العملية بالتذكر والفهم والاستدلال والتقييم والتفسير والترجمة والتطبيق»[2]. يشير هذا التعريف إلى العمليات التي بموجبها تكتسب المعرفة.

ـــ والمعرفة «مزيج من الأفكار والمفاهيم والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات أي المعلومات الممتزجة بالتجربة والتطبيق والحقائق والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير»[3]. فالمعرفة هنا تعني الرصيد الممتلك من المعرفة والذي يستخدم كردود أفعال في حياتنا اليومية.

– ونجد التعريف الأكثر إيضاحا، ذاك الذي يتعامل مع المعرفة على أنها: «الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات التي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة، والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم».[4] فهي حصيلة الامتزاج الخفي بين البيانات والمعلومات والخبرة والمهارات والمدركات الحسية والقدرة على الحكم، ما يوفر القدرة على فهم وإدراك الأحداث والوقائع وما يرتبط بها.

إن تعريف المعرفة من جهة اختصاصيي المكتبات والمعلومات يثير لدينا نقطة غاية في الأهمية، ترتكز على مفاهيم المعرفة والمعلومات والبيانات ودراسة العلاقة التي تحكم هذه المفردات في إطار ما يسمى بـــ: "طيف المعرفة".

1–1–2. البيانات، المعلومات والمعرفة:

إن المسألة التي ساهمت في انتشار المفهوم السطحي للمعرفة، وتسببت بوجود قدر من الغموض والالتباس في فهمنا لها وحتى لمداخل تنظيمها وإدارتها فيما بعد هو تصور المعرفة وكأنها بيانات أحيانا أو معلومات أحيانا أخرى، لذا وجدنا أن أفضل مدخل لفهم المعرفة هو التمييز بين المعرفة والمعلومات والبيانات، وهو المدخل المتبنى من قبل اختصاصيي المكتبات والمعلومات –كما سبق الذكر– وهو الأولى أخذه كرأي حاسم في هذا الإطار.

---

1. Toward a cognitive neurobiology of the moral virtues. [En line]. [09-03-2008]. Available at http://cat.inist.fr/?a modele=affich n&cpsidt=2007688

2. خليفة شعبان/ قاموس البنهاوي الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات. القاهرة: العربي، 1991. ص.100

3. الوردي زكي حسين، المالكي مجبل لازم/ المعلومات والمجتمع. ط. 1. عمان: دار الوراق، 2002. ص. 28

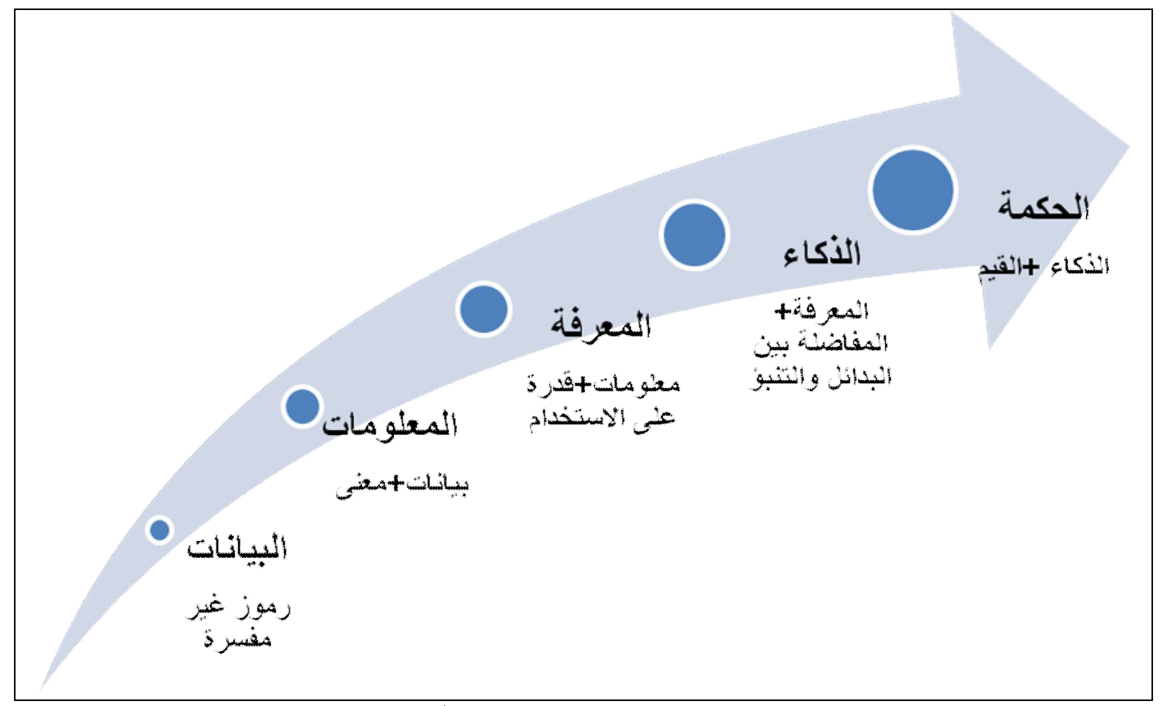
4. سلامة عبد الحافظ/ أساسيات علوم المكتبات والمعلومات. عمان: الأهلية، 2002. ص. 89

ـ البيانات (Data) ومفردها Datum: هي «مواد وحقائق خام أولية تجمع بناء على ما يحصل من أفعال وأحداث بطريقة تسجيلية»[1] وتكون ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تعالج وتتحول إلى معلومات.

ـ المعلومات (Information): هي «البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد لأغراض اتخاذ القرارات، أي البيانات التي أصبح لها قيمة بعد تحليلها وتفسيرها وتجميعها في أي شكل من الأشكال التي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية أو غير رسمية»[2] أي أنها مجموعة من البيانات المنظمة المنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص وتركيبة متجانسة من الأفكار والمفاهيم التي تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتسابها[3].

ـ المعرفة (Knowledge): «هي حصيلة المعلومات التي تجمعت وتكاملت فيما بينها، لتشكل معاني ومعتقدات ومفاهيم وأحكام وتصورات فكرية تعبر عن فهم الظواهر المحيطة به»[4] أو هي معلومات تم استثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة قد تكون جديدة مبتكرة لا نعرف عنها شيئا من قبل، أو أن تضيف شيئا جديدا يوسع من معارفنا السابقة أو يعدل فيها[5].

والشكل التالي لطيف المعرفة يوضح العناصر المكونة له والعلاقة بينها.



شكل -1- طيف المعرفة

1. محمد فتحي عبد الهادي/ مقدمة في علم المعلومات. القاهرة: دار غريب، [د.ت.]. ص. 13
2. أحمد بدر/ التكامل المعرفي لعلوم المعلومات والمكتبات. القاهرة: دار غريب، 2002. ص. 25
3. Document donnée information connaissance savoir. [En ligne]. [17-12-2007]. Sur internet. www.defidoc.com defidoc2pdf.pdf
4. محمد منير حجاب/ الموسوعة الإعلامية. القاهرة: دار الفجر، 2003. مج. 6. ص. 2272
5. Document donnée information connaissance savoir. Op. Cit.

إذن، فالبيانات جزء من المعلومات شرط أن تكون منظمة ولها معنى، والمعلومات هي التي تغير الحالة المعرفية للإنسان، أي تؤدي للمعرفة شرط أن تخضع للاستخدام والتطبيق، فلا يكفي أن تكون مفيدة فقط بل أن تستخدم بشكل مفيد.

وللذين يخلطون بين المعلومات والمعرفة فإن الفرق بينهما يتضح جليا؛ فالمعلومات ساكنة مستقلة عن الأفراد صريحة ومكتوبة وسهلة الاستنساخ والعرض، أما المعرفة فهي ديناميكية وضمنية تعتمد على الأفراد وتستلهم معانيها منهم كما أنها أعلى شأنا من المعلومات.

وهناك العديد ممن يتوافقون في الرأي أن الطيف المعرفي لايتوقف عند المعرفة، قائلين بأن المعرفة عندما يبدأ الإنسان بمعالجتها بأساليب التنبؤ لاستشراف المستقبل باستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل والاختيار يصبح سلوكه ذكيا، أي انضمام الذكاء*(Intelligence) إلى الطيف بعد المعرفة، ومتى ما كان هذا السلوك متلازما مع القيم يصبح مستندا إلى الحكمة (Wisdom)* التي تعتلي القمة في طيف المعرفة[1] وهذه الفكرة مجسدة في الشكل السابق.

وهناك من عكس وضعيات عناصر الطيف مثل "Tuomi" مسندا قوله إلى أن البيانات تنبثق فقط عندما تكون لدينا معلومات تنبثق بدورها فقط عندما تكون لدينا معرفة، مؤكدا أنه لن تكون اشتقاقات مستنبطة من الحقائق البسيطة (بيانات) ما لم يولدها شخص باستخدام معرفته، مدعما رأيه بعدم إمكانية توليد المجهول (المعرفة) من المعلوم (المعلومات). ولن نكثر في الجدال بين هذين الرأيين خشية تذكر الجدال بين من وجد أولا الدجاجة أم البيضة، لكني أتفق مع الرأي الأول كون المعرفة ليست فطرية بل مكتسبة عن طريق مصادرها السابق ذكرها، كما وباعتبارها عملية عقلية فالعمليات العقلية تتطور من أسفل إلى أعلى وليس العكس[2].

* وكتعريف شامل وموحد، فإن المعرفة هي حالة نفسية، وظاهرة اجتماعية، وعملية عقلية، وسلوك إنساني، وآلية بيولوجية، وثمرة من استيعاب المعلومات وممارستها، مشكلة بذلك حصيلة من الأفكار والخبرات يملكها شخص لفهم والتعامل مع الطبيعة والواقع الذي يعيشه.

حين نتعامل مع المعرفة، فإننا نواجه ظاهرة معقدة تظهر صفات سلوكية مختلفة وتكتسب دلالتها عند ربطها بالعلوم المختلفة، ما ينتج آراء متباينة تعكس الخلفية العلمية لأصحابها، فكل منهم يحاول إبراز مفهوم للمعرفة من خلال علاقة متداخلة ومتشعبة بين المعرفة وهذا التخصص أو ذاك نجمت عن تأثير المعرفة في التخصص وإسهامها في صياغة نظرياته من جهة، ومن جهة أخرى عن تأثرها بأسسه وخصوصياته بعد احتضانه لها وفرض مبادئه

---

*. الذكاء عبارة عن قدرات ذهنية استنتاجية واستدلالية تكتسب من خلال تراكم المعرفة والخبرة والنظر في مظاهر ودلالات حركة الأشياء وتغير الظواهر في الحياة بالتالي فإن خصائص وقدرات الذكاء ترتبط بالقدرة على الاستقراء والاستنباط والقياس وتكوين العلاقات وابتكار الحلول. أي الذكاء هو القدرة على اكتساب المعرفة وتطبيقها في تحسين العمل واتخاذ القرارات (محمد منير حجاب. المرجع السابق. ص. 1045)

*. الحكمة هي معرفة أفضل الأشياء بأفضل العلوم، وهي العلم والتفقه، أو العدل، والكلام الذي يقل لفظه، ويجل معناه ولها جانبين أخلاقي وعقلي. يقال أنها عمل ما ينبغي كما ينبغي في الوقت الذي ينبغي. (محمد منير حجاب. المرجع السابق. ص. 968)

[1]. العبيدي هديل شوكت/ من البيانات إلى الحكمة باتجاه إدارة المعرفة. [على الخط]. [08-03-2008]. متاح على الإنترنيت. http://www.informatics.gov.sa/modules.php?name=Sections&op=printpage&artid=159

[2]. الكبيسي صلاح الدين/ إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005. ص. 28

عليها، فتتجلى لنا روافد متعددة تفرعت جميعها من نقطة واحدة تقول بأن المعرفة هي الحالة الذهنية لفهم وإدراك الحقائق تمثل قدرات كامنة للتأثير في العمل والفعل الموجه نحو المستقبل.

إن المعرفة بكل خصوصياتها وكونها وجهة اهتمام الكتاب والباحثين في جميع حقول المعرفة وموضوع نقاش وجدل دائم على مدار الزمان، إن دل هذا على شيء إنما يدل على الإدراك والوعي التام بالأهمية العظيمة التي تكتسيها المعرفة ما جعل منها جديرة بقيادة الإنسانية إلى أعلى درجات الرقي والازدهار مساهمة بذلك وبالدرجة الأولى في اعتلاء الإنسان قمة عرش هرم الكائنات البشرية، ففيما تتجلى تلك الأهمية على مستوى الفرد والمجتمع؟

1-1-3. أهمية المعرفة:

إذا كان الفكر الحديث وأتباعه يفخرون بإيمانهم بأهمية المعرفة واسمين العصر بها "عصر المعرفة"، فإن الإسلام بتعاليمه الخالدة وفكر أتباعه الأصيل كان له فضل السبق في تأكيد أهمية المعرفة، وهذا ما يتجلى في آيات الرحمان عز وجل وفي أحاديث النبي صلى الله عليه وسلم، لقد خلق الله الكون وجعله كتابا للمعرفة ووجه الحواس والعقول إلى بدائع صنعه فيه ودعا إلى التفكير في آياته[1]، وإننا لنجد هذا أقوى دليل على أهمية المعرفة منذ البداية وما العلم الحديث إلا فرصة الإسلام التي تنجلي فيها معجزاته من جميع جوانبها.

وحينما نفكر في المعرفة، فإننا وبلا شك أمام موضوع يرتبط بالإنسان ارتباط وجود، وارتباط وظيفة، وارتباط غاية وارتباط مفهوم؛ فالمعرفة خاصية جوهرية في قوام الإنسان حيث جعل الله طبيعة الإنسان قابلة لاكتساب المعرفة، وبالمعرفة ميزه عن باقي المخلوقات وحتى عن الملائكة في السماء "وعلم آدم الأسماء كلها"، وبالمعرفة يحقق الإنسان ذاته ويعظم دوره في الحياة، وبالمعرفة يكتشف أغوار عالمه ويطوعه لصالحه على حد قول Francis Bacon "لكي نسود الطبيعة ينبغي أن نعرفها"، والمعرفة أداة لرقي الفرد وتقدمه، وتعد خطوة أساسية نحو اكتساب المهارات وتكوين الاتجاهات المرغوب فيها. فالمعرفة هي بمثابة المفاتيح التي تسمح لنا بفتح الزمن باستنتاج ما حدث في الماضي والتنبؤ بما سوف يحدث في المستقبل.

إن المعرفة هي حصيلة عمل العقول الإنسانية عبر التاريخ، ومنذ فجر الإنسانية تتراكم وتتزايد يستمر بعضها وينمو ويتداول بين البشر وينتقل من جيل لآخر ويخبو بعضها ويندثر نتيجة عدم الاستخدام، ولكنه أبدا لا يضيع بل يمكن دائما البحث عنه واستنقاذه وإعادته إلى مجال الاهتمام والإدراك المعاصر[2]، أكثر من هذا فكلما استخدمت تلك المعرفة أكثر كلما زادت وتطورت أكثر.

---

[1]. العيسوي عبد الفتاح/ نظرية المعرفة في الفكر الإسلامي. الإسكندرية: دار الوفاء، 2002. ص. 39

[2]. الفرجاني نادر/ التنمية الإنسانية في البلاد العربية. [على الخط]. [27-01-2008]. متاح على الإنترنيت www.bintjbeil.com/article/ar.020807.ahdr2002.html

ولهذه الخصوصية في العلاقة بين الإنسان والمعرفة يستدعي الأمر أن تكون المعرفة مسألة حيوية في الاتصال الاجتماعي حتى تحتل دورها الحقيقي والفعال في تلك العملية الاتصالية الإنسانية بقصد إنماء الإنسان ومساعدته في إدراك غاياته.[1]

إن علماء الأعصاب قدموا تفسيرا لتأكيد أن ثمة متعة حقيقية تجتاح الدماغ ويحس بها الإنسان عندما يلتقط معرفة أو يفهم شيئا كمكافأة يشبهونها بجرعة من مادة الأفيون، ويوضح بيدرمان أن مستقبلات هذه المواد تكثر في خلايا الحزمة العصبية في المناطق المعنية بالفهم والإدراك، وكلما كثر النشاط العصبي أثناء جهد الفهم والتحليل في تلك المناطق كلما كان الشعور باللذة أعظم، وهذا ما يدفع بالناس إلى رفع أقصى حد من قدرات الاستيعاب الذهني لديهم.[2]

أما وقد أصبحت المعرفة هي المورد الأول في المنظمة والورقة الرابحة لبقائها وتطورها في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجيا المتاحة، فهذا يبين أحدث صيحات أهمية المعرفة والدرجة الهامة التي بلغتها المعرفة في عصر أطلق عليه "عصر المعرفة"، وسنتطرق إلى أهمية المعرفة في المنظمة بالتفصيل لاحقا.

إن المتفق عليه حول المعرفة هو ضرورتها كالهواء والماء بالنسبة للفرد والمجتمع سواء، بيد أن الصعوبة التي تحيط بالمعرفة هي في كيفية تكون وتحقق هذه الأخيرة، أي البحث في إمكان المعرفة، كيف تتكون الحقائق في الأساس؟ هل ترتبط بافتراضات أو نظريات؟ وغيرها من الأسئلة التي يمكن إيجازها في العبارة "كيف نعرف؟"، هذا التساؤل هو محور "**نظرية المعرفة**" فماذا يعني هذا المفهوم؟

1-1-4. نظرية المعرفة:

كثيرا ما أثار مصطلح المعرفة تساؤلات فلسفية متعددة حول ماهية المعرفة ومظاهرها وإمكاناتها وحدودها وأصلها ومصدرها وأشكالها وطبيعتها وأنواعها وقيمتها، فالإنسان يجد نفسه دائما موزعا بين المعرفة والجهل، وهو حين يعرف يتساءل عن أصل هذه المعرفة وحين يجهل يتساءل عن مصدر هذا الجهل فيعرف أن معرفته محدودة وأن جهله بغير حدود، فيسعى دائما للبحث عن المعرفة ويتساءل عن المعرفة الجديدة كيف استقرت في عقله؟ وهل مرت قبل ذلك عبر حسه؟ أم أنه اكتشفها بحدسه؟ وفي كل الأحوال كيف يعرف الإنسان؟ وكيف يعرف أنها المعرفة التي يبحث عنها؟ وكيف يمكن تمييز المعرفة الصحيحة عن الخاطئة؟ وما المعيار لهذا التمييز؟ هل هو الاتساق مع العقل أم التطابق مع الواقع أو النجاح في الحياة؟[3]... هي أسئلة وغيرها أثارها عادل السكري في مؤلفه هذا ومن قبله الفلاسفة من مختلف مشاربهم وبتعدد مذاهبهم، والإجابة عليها تضطرنا للغوص أكثر واستعراض آراء مختلف المسهمين في بناء هذه النظرية وتطورها عبر مسيرة طويلة قبل استعراضها نعرف أولا كلمة نظرية.

---

[1] . Connaissance et communication humaine. [En ligne]. [18-01-2008]. Sur internet www.shrooq2.com/show/hread.php?t=1549

[2] . التعطش للمعرفة متعة للعقل. [على الخط]. [11-02-2008]. متاح على الإنترنيت www.glace12.maktoobblog.com/731178/

[3] . السكري عادل/ نظرية المعرفة: من سماء الفلسفة إلى أرض المدرسة. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1999. ص. 197

ــ «النظرية هي شرح عام لبعض الظواهر المختارة والمحددة، ويمكن رؤيتها كطريقة لتنظيم معرفتنا بمجال معين بحيث نستطيع وضع الأسئلة المناسبة وتوجيه بحثنا نحو الإجابات الصحيحة».[1]

ــ وقد ورد في قاموس أكسفورد (Oxford) أن النظرية: «خطة أو نظام من الأفكار أو البيانات لشرح مجموعة من الحقائق أو الظواهر أو فرص تحقق أو تأسس عن طريق الملاحظة أو التجربة، أو هي بيان لما يعرف بالقوانين العامة أو المبادئ أو الأسباب الخاصة بشيء معروف أو ملاحظ».[2]

وهناك اتجاهان متعارضان في تعريف النظرية، فالبعض يرى النظرية كتأمل في البرج العاجي أي أن النظرية هنا تتعارض مع الممارسة العملية، وهناك اتجاه مخالف يرى النظرية كصورة للحقيقة ولعل هؤلاء يرون النظرية كشرح لعلاقات السبب والأثر وتفسير لها، والاتجاه الأخير هو ما يتبناه معظم الباحثين[3].

وبناء النظرية العلمية يعتمد على جهد عقلي تركيبي من جانب الباحث يتميز بنظرة كلية للحقائق الجزئية ويحرص على تنظيم الأجزاء في نطاق موحد، ولذا تعتبر دائما أعلى مستويات المعرفة، وتشترك النظرية العلمية مع القوانين العلمية في كونها نسبية وتقريبية إلا أنها في الوقت نفسه أقل تأكيدا من القوانين، ويزداد يقين العلماء بالنظريات كلما أيدتها التجارب من ناحية وكلما فسرت أكبر عدد من الظواهر من جهة أخرى ولا بد للنظريات أن تتطور مع الزمن، وهي تعبر عن المرحلة الراهنة لمعرفتنا ولذا يجب تعديلها تبعا لتقدم العلم.[4]

أما نظرية المعرفة ومقابلها الإبستيمولوجيا (epistemology) فهي مصطلح يوناني الأصل ينقسم إلى قسمين: الأول epistèmè ويعني المعرفة، أما الثاني (logos) فيعني النظرية؛ و الإبستيمولوجيا فرع من فروع الفلسفة يعنى بالمشكلات الفلسفية المتعلقة بالمعرفة وحدودها وطبيعتها وأصولها وأساليب تحققها.[5]

ومن أهم مباحث نظرية المعرفة أنها تحاول تعريف مادة العلم، فتناقش الشروط التي ينبغي توفرها لكي يتم هذا العلم ويدخل في ذلك التفريق بين المحسوس أي ما يدخل في إطار التجربة وما يخرج عنها، وكذا التمييز بين ما يدركه العقل إدراكا بديهيا فطريا وما يتم اكتسابه عن طريق التجربة، كما أن النظرية تبحث في التمييز بين المعرفة الذاتية والموضوعية؛ فكل ما يتعلق بالذات المدركة يرجع إلى علم النفس وكل ما يتعلق بالموضوع المدرك يرجع فيه إلى العلوم الطبيعية، كذلك تبحث النظرية في موضوع الوجود والتغير...[6]

---

[1]. لالاند أندريه/ موسوعة لالاند الفلسفية. ترجمة خليل أحمد خليل؛ إشراف أحمد عويدات. ط. 2. بيروت: منشورات عويدات، 2001. مج.3. ص. 1454

[2]. بدر أحمد/ الفلسفة والتنظير في علم المعلومات والمكتبات. القاهرة: دار غريب، 2002. ص. 135

[3]. ويكيبيديا الموسوعة الحرة. [على الخط]. [17-12-2007]. متاح على الإنترنيت. www.wikipedia.org

[4]. ويكيبيديا الموسوعة الحرة. المرجع السابق

[5] . The new encyclopedia Britannica. 15Th. Ed. U.S.A.: Britannica encyclopedia, 2005. T. 18. P. 472

[6]. العيسوي عبد الفتاح. المرجع السابق. ص. 22

ونظرية المعرفة قديمة قدم التفلسف وإن لم تقرر لها أبحاث مستقلة إلا منذ عهد الفيلسوف الإنجليزي جون لوك (1632-1704) الذي وضع أول بحث علمي منظم يتناول بالفحص والدراسة أصل المعرفة وماهيتها وحدودها ودرجة اليقين فيها، بينما جذور نظرية المعرفة تعود إلى ما قبل سقراط وإن لم تكن قد اتضحت معانيها في الفكر اليوناني الذي كان مركزا على الطبيعة والتأمل فيها قصد فهم ظواهرها دون إثارة الشك في الوسائل المستخدمة في المعرفة[1] فهذه إشارة إلى أن **المعرفة كانت حسية** عدا عن السوفسطائيين* الذين طعنوا في قيمة المعرفة الحسية مستندين إلى ما هنالك من تعارض في تفسير الطبيعة.

وجاء سقراط لتخليص الأذهان من شرور السوفسطائية، واتخذ لذلك منهجا أسماه منهج "التهكم والتوليد"* فكان سقراط يستعين بالاستقراء في تحديد المعاني الكلية[2] وهو بذلك يعد أول من ميز بين الحس والعقل (**معرفة عقلية**) ليصبح لليقين قيمة موضوعية قائلا «أن المعرفة ليست معاني عامة مستخلصة من المظاهر المتعددة في العالم المحسوس، وإنما نكتشفها بالحدس المباشر وهذا الحدس لا يأتينا من التجربة بل هو المرحلة الأخيرة في منهج جدلي نقوم به»[3]

وكذلك هو الأمر بالنسبة لأفلاطون وتلميذه أرسطو الذين دعما هذه النظرة رغم وجود خلاف بسيط بينهما في الوصول إلى المعرفة؛ حيث يستخدم أرسطو منهج الاستقراء (من الجزئيات إلى الكليات) على عكس أفلاطون[4].

كما أن للرواقيين* والأبيقوريين* يدا في نظرية المعرفة؛ فالرواقيون ماديون يسلمون بيقين المعرفة الحسية ويرون أنها تتوافر فيها عناصر القوة والثقة والوضوح، محددين للمعرفة أربع مستويات بداية بالأفكار الآتية من المعرفة الحسية ثم التصديق يليه الفهم وصولا إلى العلم وهو آخر درجات المعرفة، إلا أن العلم لا يخرج بحال ما عن دائرة المحسوس فالمعاني آثار الإحساسات، والأبيقوريين كالرواقيين حيث حددوا للمعرفة أربعة أنواع هي الانفعال والإحساس والمعنى الكلي والحدس الفكري، ويؤكدون على صدق إحساساتنا دائما وإن الخطأ يأتي من حكم العقل عليها.[5]

ثم جاء المنهج الشكي مرة أخرى متهما يقين المعرفة الحسية باعتبار أن أصحابه يرون أن كل قضية تحتمل قولين متناقضين متعادلين في القوة وهذا أمر بالامتناع عن الحكم.

---

[1]. The new encyclopedia Britannica. Op. Cit. T. 4. P. 528

*. السوفسطائيون: مدرسون متنقلون ظهروا في القرن الخامس وأوائل القرن الرابع قبل الميلاد في اليونان والتسمية تعني الحكماء السياسيين (عبد الفتاح العيسوي. المرجع السابق. ص. 22)

*. يبدأ منهجه بمناقشة محدثه متهكما حتى يوقعه في تناقض وحرج ثم يلقي عليه أسئلة مرتبة ترتيبا منطقيا بحيث تفضي الإجابة عليه للتوصل إلى الحقيقة ويشعر المتحدث أنه قد توصل إليها بنفسه وهذا ما يقصد بالتوليد أي توليد الأفكار في ذهن محدثه وهو لا يقصد بذلك التهكم بمعناه بل يهدف إلى إثارة التفكير في نفوس الآخرين وحثهم على البحث في قيمة ما يؤمنون به (المرجع نفسه. ص. 23)

[2]. العيسوي عبد الفتاح. المرجع السابق. ص. 24

[3]. المرجع نفسه. ص. 25

[4]. زكريا فؤاد/ نظرية المعرفة والموقف الطبيعي للإنسان. الإسكندرية: دار الوفاء، 2004. ص. 142

*. الرواقية: ظهرت في ق.3 ق.م. نسبة إلى رواق بوليجنوتس بأثينا المزدان بمختلف اللوحات الذي اتخذه زينون وأصحابه مقرا للاجتماع فيه (العيسوي عبد الفتاح. المرجع السابق. ص. 25)

*. الأبيقورية: ازدهرت بأثينا في ق.2 ق.م. نسبة إلى أبيقور EPIKUR (341-270)ق.م. (العيسوي عبد الفتاح.المرجع السابق.ص. 25)

[5]. العيسوي عبد الفتاح. المرجع السابق. ص. 26

وبين الحس والعقل وما بينهما من شك، جاءت الأفلاطونية الحديثة لتقلل من ذلك الشك بينهما؛ حيث آثر أصحابه الإيمان بأن المصدر الوحيد للحقيقة اليقينية هو الله.

أما فلاسفة المسيحية على رأسهم أوغسطين فهم يدخلون عنصر الإيمان (منبع اليقين) في نظرية المعرفة كامتداد للأفلاطونية الحديثة، ويتبعهم في ذلك فلاسفة العصور الوسطى حيث يذهبون إلى أن الإيمان تجربة روحية أخلاقية تقابل التجربة الخارجية المادية، وأن الإيمان لا يتعارض مع العلم إنما يمهد له، ولعل ما يوضح الفكرة قول القديس أنسلم –أنا أعتقد لأفهم لأنني إذا لم أعتقد فلن أتمكن من الفهم– وهم لا يقرون بأن العقل الطبيعي لا يستطيع البرهنة على حقائق ليست متضمنة في العقل، ولكنها فوق متناوله وهذا سبب كونها موضوع الإيمان[1].

وبالرجوع للوراء من العصور الوسطى إلى الحضارة الإسلامية، نجد أن الفلاسفة المسلمين قد كان لهم إسهام كبير في تطور النظرية، فقد اعتمدوا في تأملهم على العقل فقط وقد ميزوا بين ضربين من المعرفة: معرفة تدرك بالعقل وهي الحكمة ومعرفة تدرك عن طريق النصوص الدينية واعتبروا القياس طريقا يوصل إلى اليقين، كما بحثوا في طبيعة العقل الذي تقوم فيه المعرفة واستفسروا عن الطريق التي يصل بها إلى المعاني والتصورات المختلفة وقد اعتمد أغلبهم على نظرية أرسطو في العقل الفعال (الذي هو المحرك) والعقل المنفعل (الذي تتم به معرفة الأشياء بخروجها من القوة إلى الفعل).

أما المتصوفة ومذهبهم الفريد فيذهبون إلى اكتساب المعرفة عن طريق الذوق والقلب، والمعرفة عندهم نوعين دنيا نصل إليها بالحواس وأخرى عليا سامية لا تكون إلا للمتصوف كما يطلق عليها الغزالي العلم اللدني.[2]

وبالنظر إلى نظرية المعرفة في الفلسفة المعاصرة نجدها جاءت كمرآة عكست الآراء المختلفة، فتمخضت عنها مدارس ومذاهب عديدة ساهمت في تطورها، من أهمها نذكر مذهب العقليين ويمثله ديكارت، مذهب التجريبيين ويمثله جون لوك وبينهما مذهب النقديين عند كانط.

ويُتبنى المذهب العقلي في المعرفة على أساس أن العلم الحقيقي يصدر من العقل؛ ففي العقل تمثل أهم خصائص العلم أي الضرورة والصدق المطلق، وفقا لهذا يذهب المذهب العقلي إلى أن المعرفة الحقيقية ليست نتاج الخبرة الحسية وإنما عملية عقلية مثالية ما، وبحسب هذا المنظور توجد معرفة سابقة لا يلزم تبريرها بواسطة الخبرة الحسية، ويتم استنباط الحقيقة المطلقة من الاستدلال أو التفكير المنطقي القائم على البديهيات، وتعد الرياضيات نموذجا كلاسيكيا لهذا النوع من التفكير.

وعلى العكس من ذلك، يذهب المذهب التجريبي إلى أنه لا توجد معرفة سابقة وأن المصدر الوحيد للمعرفة هو الخبرة الحسية، وفقا لهذا المنظور فإن لكل شيء في العالم وجود مدرك

---

[1]. السكري عادل. المرجع السابق. ص. 35-40

[2]. المصعبي عبد الملك منصور/ شرعية التصوف لدى ابن خلدون. [على الخط]. [16-02-2008]. متاح على الإنترنيت.
www.exhauss-ibnkhaldoun.com.tn/modules/academics/content/bhikma_ar/mansour_masaabi.htm

بالحواس وحتى عندما يكون إدراك المرء خادعا فإن مجرد حقيقة أن شيئًا ما مدركا تكون المعرفة ذات دلالة، إن المذهب التجريبي يحتكم أتباعه إلى التجربة ويرون أن كل علم إنما يستنبط منها، وأن العقل يسجل معلوماته من دراسة الظواهر في مجال التجربة، ففي التجربة ليس هناك علم ولا يعدو العقل أن يكون صفحة بيضاء، فالتجربة إذن لا العقل هي أساس العلم

ويرى أنصار المذهب النقدي أن قوام العلم عاملان أحدهما صوري ينتمي إلى طبيعة العقل والآخر عامل مادي يشمل جميع الإحساسات والإدراكات الحسية الناجمة عن التجربة[1].

إن الملاحظ لمسيرة نظرية المعرفة يراها رقصة –خطوة إلى الأمام وأخرى إلى الخلف– ما يفسر الإشكال الوحيد في نظرية المعرفة الكامن في مصادر تلك المعرفة ووسائلها، ورغم هذا فإن الاختلاف رحمة، وفي الواقع فإن الآراء جميعها تصب في طبيعة النفس البشرية بحد ذاتها، بل أنه كلما تعددت مصادر الحصول على معرفة ما كلما كانت يقينية ودقيقة أكثر.

إن الإسلام لم يبالغ في أحكامه عن المعرفة ونظريتها كما فعلت المذاهب الأخرى، وإنما هو أعطى كل منها حقه من الأهمية؛ حيث أن لكل مصدر أهميته في مجال المعرفة الذي يناسبه والواقع المتفق عليه إنما هو إدراك الشيء مطابقا لما هو عليه في الواقع أيا كانت وسيلة هذه المعرفة، وصدق الحق الذي قال «**والله أخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون شيئا وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة لعلكم تشكرون**»[2].

وخروجا عن الرؤية الفلسفية لها، فإن للمعرفة طبيعتها الاجتماعية تتطور في سياقها التاريخي الذي تنطلق منه وتتعدل في سياقها الاجتماعي وفق شروط المجتمع الذي تنشأ فيه، وهذه إحدى أهم خصائص المعرفة إلى جانب أخرى نتناولها في النقطة القادمة.

1-1-5. خصائص المعرفة:

من المؤكد أنه لا توجد خصائص ثابتة للمعرفة في كل مكان وزمان، والرأي هنا أن للمعرفة خصائص تكوينية مشتركة لكن مضمون المعرفة ومنظورها يختلف باختلاف السياق الاجتماعي، الاقتصادي، الفكري والثقافي الذي توجد فيه وتنتج من خلاله. ومع ذلك توجد ملامح مميزة للمعرفة بإطلاقها وبغض النظر عن طبيعتها ومضمونها واختلاف وجهات النظر حولها، وتتلخص ملامح وخصائص المعرفة في النقاط التالية:

أ. **اليقينية:** إن أهم الخصائص العامة والمشتركة للمعرفة بجميع أنواعها هي خاصية الجزم واليقين والوضوح، بحيث لا يصبح الإدراك أو التصور أو الحكم معرفة إلا إذا كان على سبيل الجزم واليقين واتسم بالوضوح[3]، فالمعرفة دون اعتقاد أو يقين هي مجرد معلومات مطبوعة بهوية الفرد أو الجماعة، وللإشارة فإن اليقينية هنا لا تعني ان المعرفة ثابتة ولا تعلو على التغيير، بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة على الأقل خلال فترة محددة.

---

[1]. الكردي راجح/ دور الحواس في عملية المعرفة ومجالها وخصائصها وتقييمها. [على الخط]. [28-01-2008]. متاح على الإنترنيت. http://www.balagh.com/mosoa/falsafh/4o0icdt7.htm

[2]. الآية 78. سورة النحل

[3]. العيسوي عبد الفتاح. المرجع السابق 2002. ص.43

ب. الحدود الزمنية والمكانية للمعرفة: غالبا ما تتحدد المعرفة ضمن إطار مرحلة تاريخية محددة، فمعرفة القرن التاسع عشر غير معرفة القرن العشرين والتي بدورها لن تكون معرفة القرن الواحد والعشرين، كما أنها تختلف من مكان إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر.[1] فالمعرفة بذلك تعكس حاجات، متطلبات ودرجة تطور مجتمع ما، على أن مفهوم الاختلاف هنا لا يعني المقاطعة إن صح القول فمعرفة اليوم موجودة بفضل معرفة الأمس وهكذا...

ت. التراكمية: لم تتوقف البشرية يوما عن تقديم كل ما هو جديد، والمتتبع لسير الحضارات القديمة حتى يومنا هذا لا يجد صعوبة في اكتشاف أن كل سعي الحضارات كان من أجل المعرفة، وكل معرفة تدرك كانت توضع حجرا جديدا في صرح الحضارة الإنسانية وحافزا جديدا لاكتشاف معارف أخرى[2]، وصدق سقراط حين قال "إن الروح تبقى إلى الأبد في حالة معرفة" فالمعرفة مظهر إنساني.

ث. المعرفة مضمون اجتماعي إنساني: إنها كائن لا يعيش بنفسه ولنفسه، بل يحتاج إلى بيئة يتنفس ويعيش فيها وأرض ينبت منها ومجتمع يتشارك بالمعرفة من أجل التقدم والرقي. فهي تتطلب تفاعل انسيابي مع الواقع ووعيا وإدراكا له من حيث متغيراته وعناصر تشكله والقوى المحفزة للتطور والتغيير[3]، إن المعرفة ترتبط ارتباطا وثيقا بالتقدم الحضاري والتنمية الإنسانية الشاملة، وكذا رغبة الكائن البشري المستمرة في إيجاد إجابات للأسئلة التي تتبادر إلى ذهنه.

ج. البحث عن الأسباب (التسبيب والتعليل): يهدف التسبيب والتعليل إلى إشباع رغبة الإنسان في البحث والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة أسباب الظواهر لأن ذلك يمكننا من التحكم فيها وتطويعها، فالمعرفة في النهاية هي سلوك عقلي.

ح. المعرفة جزء من نظام ديناميكي للتفكير والإدراك للواقع الموضوعي، بمعنى أن المعرفة هي نتاج النشاط الذهني للعقل في حواره مع الطبيعة وفي تعامله مع الواقع وإدراكه البديهي لمتغيرات الواقع والحقائق الجديدة في الحياة.[4]

خ. المعرفة لها دورة حياة: فهي يمكن أن تولد عندما تتكون من خلال تجاربنا خاصة إذا وجدت لها أرضا خصبة تساعد على توليد معارف جديدة دوما وهذا ما يجعلها تعيش وتتطور وتؤثر أيضا، كما يمكن لها أيضا أن تموت بموت صاحبها أو بحلول معارف أخرى محلها أو عند تغيير المعتقدات...

د. المعرفة يمكن أن تمتلك من مختلف مصادرها ويمكن أن تخزن سواء على حوامل مادية إذا تم التصريح بها أو أن تخزن في عقول الأفراد، كما يمكن تبادلها دون فقدانها فهي مورد لا ينضب بل في تزايد مستمر وهذه خاصية تتفرد بها المعرفة.

---

[1]. الشركة الخليجية العالمية للاستثمارات/ الاقتصاد المعرفي في دول مجلس التعاون: الآثار والتداعيات على ضوء المتغيرات المحلية والإقليمية والدولية. [على الخط]. [05-11-2007]. متاح على الإنترنيت www.gef.bh/arabic/library.asp

[2]. المرجع نفسه.

[3]. الكبيسي صلاح الدين. المرجع السابق. ص. 15

[4]. المرجع نفسه. ص. 16

ذ. اللاملموسية القياسية: حيث أن المعرفة كمنتوج غير ملموس يحد من المتاجرة بها كسلعة رغم أهميتها في الاقتصاد الحديث، لكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها لذا يتم المتاجرة بها على نطاق واسع، وهذه الملموسية القياسية هي محور اهتمام منظمات المعرفة[1].

ويمكن تلخيص سمات ومميزات المعرفة السابقة في ستة نقاط أوردها صلاح الدين الكبيسي:[2]

- المعرفة هي فعل إنساني.
- المعرفة تتولد تراكميا.
- المعرفة تنتج عن التفكير.
- المعرفة تتولد في اللحظة الراهنة.
- المعرفة تنتمي إلى الجماعات.
- المعرفة تتداولها الجماعات بطرق مختلفة.

وللإضافة، يمكن استلهام سمات للمعرفة من خلال مقولات شهيرة لفلاسفة وعلماء منهم:

- "تبدأ المعرفة من العقل البشري وتستقر فيه". (Tom Davenport)
- "المعرفة ذات طابع تطوعي وليس إلزامي". (Peter Drucker)
- "نعرف الأشياء عندما نحتاج إليها". (Dave Snowden)
- "المعرفة قوة". (Francis Bacon)
- "نحن نعرف أكثر مما يمكننا قوله ونقول أكثر مما يمكننا كتابته". (Michael Polany)[3]

إن من خصائص المعرفة ما زاد من الاهتمام بها أكثر، وإن من أبعاد تلك الخصائص ما أدى إلى زيادة تفعيلها في كل المجالات الحياتية يوما بعد يوم، كما أن من هذه الخصائص ما ساهم في بلورة أنواع وأشكال عديدة للمعرفة واختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها.

1-1-6. أنواع المعرفة

يقول أفلاطون في سياق بحثه عن المعرفة وعلاقتها بالوجود:«لنفترض شجرة تقع على ضفة نهر وأنت واقف بجانبها تنظر إلى الماء، في هذه الحالة سترى الشجرة عبارة عن شبح يلتصق بحراك في ماء النهر، فهذه الحالة تمثل أدنى درجات معرفة الإنسان بالواقع لذلك يمكن

---

1. إدارة المعرفة. [على الخط]. [20-01-2008]. متاح على الإنترنيت.
http://www.sst5.org/forum/archive/index.php?t-3446.html

2. الكبيسي صلاح الدين. المرجع السابق. ص. 15

3. مركز الدراسات المستقبلية/ الدراسات المستقبلية وإدارة المعرفة.[على الخط]. [28-01-2008]. متاح على الإنترنيت
www.idsc.gov.eg/uplood/docs/futurestudies/d6.ppt.

تسميتها **بالمعرفة الشبح**، ثم لنفترض أنك ابتعدت عن هاته الشجرة وانتقلت إلى الجهة الأخرى من النهر، فإنك سترى الشجرة كظل جامد مرتسم على وجه الأرض وهذه المعرفة أرقى من الأولى ويمكن تسميتها **بالمعرفة الظل**، أما إذا واجهت الشجرة ونظرت إليها مباشرة، فستراها ماثلة كما هي في وجودها، وهذه المعرفة أرقى من مستويات المعرفة السابقة وتسمى **بالمعرفة الصورية**، غير أن هذه المعرفة لا تقدم لنا معرفة حقيقية بالشجرة إلا ما يمكن أن يظهر في الصورة الخارجية، وبالتالي فإن المعرفة الصورية لا تمثل حقيقة الشجرة ونموذجها الأمثل، وهذا يقودنا أخيرا إلى أن **المعرفة الحقة** هي المعرفة الحقيقية معرفة النموذج والمثال».[1]

بمعنى أنه ومهما تعددت أبعاد المعرفة وتغيرت الحقائق المعروفة، فإن معرفتنا تتراوح بين معرفة عميقة غنية بمحتواها، بعيدة في تحليل عناصر ومتغيرات المشكلة، شاملة في الحلول التي تتضمنها إلى معرفة سطحية تستوفي شروط فهم مشكلة ما وتستوعب نطاق المساحة التي تمتد إليها المشكلة، لكنها تبقى سطحية لها درجة أقل من اليقين والتي إذا تعرضت للممارسة تأصلت، ما يساعد على تحولها أيضا إلى معرفة عميقة وراسخة.[2]

وبغض النظر عن الشكل الذي تتخذه المعرفة في أذهاننا، فهي توجد على عدة أنواع، للإحاطة بها هناك اعتبارات عديدة اتخِذت كأسس ومعايير لتصنيف المعرفة ارتأينا سردها فيما يلي:

فمن حيث اكتسابها وعدم اكتسابها نجد المعرفة تقسم إلى معرفة فطرية بديهية، ومعرفة مكتسبة. ومن حيث مصادر اشتقاقها ووسائل الحصول عليها يمكن تقسيمها إلى معرفة حسية وتجريبية وعلمية، ومعرفة عقلية وبرهانية، ومعرفة حدسية ووجدانية وذوقية، ومعرفة إلهامية ووحيية ودينية. ومن حيث الموضوع الذي تتصل به المعرفة يمكن تقسيمها إلى معرفة الله تعالى وصفاته وأفعاله ومخلوقاته، ومعرفة العقائد الدينية والأمور الدنيوية والأخروية، والمعرفة الخلقية، ومعرفة الإنسان لذاته ولطبيعته البشرية التي ينتمي إليها، ومعرفة ما يتعلق بطبيعة وحقائق الكون والمجتمع والحياة وما أكثر التخصصات والتقسيمات المعرفية وتقسيماتها الفرعية التي لا حدود لها. ومن حيث وضوحها أو غموضها أو من حيث بساطتها أو تعقيدها يمكن تقسيمها إلى معرفة بديهية بسيطة واضحة بذاتها لا تحتاج إلى دليل أو برهان، وأخرى عقلية معقدة أو مركبة وتنقسم بدورها إلى معرفة نظرية تجريدية وأخرى عملية ذات قيمة تطبيقية[3].

وهناك أنواع أخرى من المعرفة نعرض أهمها وأكثرها صلة بالبحث، بدءا بتصنيف نقله صلاح الدين الكبيسي[4] عن Lundvall الذي يصنف المعرفة إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

- معرفة ـــ ماذا (know-what): تعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.
- معرفة ـــ لماذا (know-why): هي المعرفة حول المبادئ والقوانين.
- معرفة ـــ كيف (know-how): وتعني المهارات والقابلية لتنفيذ مهمة معينة بنجاح.

---

[1]. ياسين سعد غالب/ إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات.الأردن: دار المناهج، 2007. ص. 18

[2]. المرجع نفسه. ص. 35

[3]. العيسوي عبد الفتاح. المرجع السابق. ص. 42

[4]. الكبيسي صلاح الدين. المرجع السابق. 23

- معرفة ــ من (know-who): وهي المعرفة حول من يعرف ماذا وكيف.

ونستطيع القول أن هذا التصنيف مقنع وشامل لأن الإجابة على مختلف التساؤلات الواردة كفيلة بحصول معرفة كاملة للحقائق المحيطة؛ فمعرفة كيف تبحث في كيفية عمل النظم والأدوات وكيف يمكن خلق وتكوين قيمة من عناصرها ومدخلاتها، كما أن معرفة ماذا ولماذا تنشد بذلك الوعي والإدراك المعمق للظواهر والمشكلات والبحث عن الأسباب المسببة والعوامل المؤثرة والمتغيرات المترابطة والمعقدة، فهذه المعرفة تجيب عن أسئلة الباحثين والدارسين، أما الأولى فهي ترتبط بالتقنيين والممارسين، وللإشارة فإن هذا التقسيم هو المعتمد لدى التقنيين والمتخصصين في حقل إدارة المعرفة.

وغير بعيد عن هذا الرأي نجد التصنيف الذي يتدرج من المعرفة الإجرائية وصولا إلى معرفة الأغراض حيث تنقسم المعرفة إلى:

- المعرفة الإجرائية: وهي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو القيام بها وهي تطابق المعرفة الشائعة أو معرفة كيف.
- المعرفة الإدراكية: وهي التي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة؛ أي معرفة ماذا؟.
- المعرفة السببية: وهي التي تتطلب فهما أعمق للعلاقات البينية عبر مجالات المعرفة، وهذه المعرفة تتطلب منظور النظم وبناء إطار للمعرفة يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات، وهي معرفة لماذا؟.
- معرفة الأغراض: وهي تتطلب مجموعة سياقية اجتماعية توجه بشكل مباشر أو خفي في المدى القريب أو البعيد الخيارات الاستراتيجية ومبادلات التكلفة/العائد المرتبطة بها، وهي معرفة لماذا؟[1]

إن القاسم المشترك بين التقسيمات سالفة الذكر هو تركيزها أكثر على الجوانب العقلانية، بينما أغفلت الجوانب الإنسانية والثقافية إذا اعتبرنا أن الثقافة هي نمط من المعرفة، والتصنيف الآتي يخدم هذا السياق.

- المعرفة المرمزة (codified knowledge): هي المعرفة التي أفرزت بشكل علني من قبل البشر وتم ترميزها عبر تدوينها، وهي قابلة النقل والتداول.
- المعرفة العامة (common knowledge): هي معرفة مقبولة بصورة قياسية بدون جعلها علنية رسميا، وغالبا ما تكون على شكل روتينيات أو ممارسات ويمكن تعلمها من خلال العمل عبر سياقات خاصة.
- المعرفة الاجتماعية (social knowledge): وهي المعرفة حول القضايا البينشخصية والقضايا الثقافية وتتضمن معرفة من يساعد في القضايا الثقافية وبأدوار مختلفة.

---

[1]. نجم نجم عبود/ إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. ط. 1. الأردن: الوراق، 2005. ص. 47

- المعرفة المجسدة (social knowledge): وهي الخبرات والخلفية العلمية والمهارة التي تراكمت لدى الشخص خلال حياته، ولهذا فهي ترتبط بالشخص نفسه.[1]

إن الثقافة كما تتجلى في التصنيف هي نمط من الإدراك المعرفي الموزع والمتقاسم بوصفها ذلك الكل من التقاليد والقيم والشعائر والقصص وغيرها.. في جوانبها العقلانية والعاطفية والأخلاقية، وهذا التصنيف يثمن أكثر الإنسان حامل تلك المعرفة، ونجد التصنيف الأكثر شيوعا ووضوحا وتقبلا واتفاقا ذاك الذي يقسم المعرفة إلى صريحة وضمنية.

* **المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية:** ونجد هذا التصنيف معتمدا بصفة أكثر في المؤلفات التي ينتمي أصحابها إلى عالم الإدارة والأعمال وإدارة المعرفة واقتصادها خصيصا، وستكون محور نقاش في العديد من النقاط القادمة في البحث إن شاء الله.

إضافة إلى أنواع أخرى من المعرفة لم نذكرها في هذا الصدد كونها تقترب من التي أوردناها أو تستمد منها أو تنبثق عنها، وعلى العموم فإن الأنواع الواردة للمعرفة نستطيع أن نقول عنها أنها تدور كلها في نمط المعرفة الضمنية والصريحة، مع أننا نرى أن هذا التصنيف الأخير إنما هو تحديدا لشكلي المعرفة الصريح والضمني.

إن المعرفة كما يجب أن نفهمها تتجاوز النصوص المكتوبة والمنقولة والمترجمة، إنها في الواقع أكثر تعقيدا واتساعا وأكثر غنى من هذا المفهوم المبسط للمعرفة، وهذه الكلمة الثرية بمعانيها وأبعادها المتنوعة لا تزال محل نقاش وجدال ومجال اهتمام العلماء والباحثين والدارسين في مختلف التخصصات للعلوم الإنسانية والتطبيقية.

وبعد، فإننا وبنظرة خاطفة من خلال هذا المحور حاولنا الإلمام بجوانب عديدة عامة حول المعرفة، من تحديد مفاهيمها وإبراز خصائصها وأنواعها مع سرد مراحل تطورها وغيرها، مع توضيح كل نقاط الاشتباه وإبراز نقاط الاتفاق والاختلاف في الآراء بما يخدم البحث ويؤدي بنا إلى الانطلاقة الصحيحة لفهم المعرفة التي نريدها في بحثنا ونحاول تقديم نظرة منهجية عنها وعن مداخل تنظيمها، إنها تلك المعرفة التنظيمية التي توجد في حدود المنظمات والتي ستكون موضوع المحور التالي.

❖ 1-2. المعرفة التنظيمية – منظور خاص:

لطالما كانت المعرفة جزءا من الفرد والمجتمع ودليلا قاطعا على وجوده وتقدمه، ولكن الجديد هو تفعيلها في كل المجالات الحياتية والعملية؛ فمن الملاحظ أن المعرفة اكتسحت يوما بعد يوم عقول المفكرين واحتلت جل اهتمامهم بفضل التطورات الحاصلة، حيث أدى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى التركيز على المعرفة بهدف الوصول إلى القيّمة منها، ومع اتساع الإنترنيت تم قلب الموازين وظهور مفاهيم جديدة مثل مجتمع المعرفة، اقتصاد المعرفة، إدارة المعرفة، لقد أعطى كل هذا سبقا جديدا ووجها جديدا للمعرفة، تلك التي أصبحت المنظمات تتسابق للحصول على ميزة تنافسية جاعلة بذلك المعرفة – والحصول عليها ومن ثم استخدامها

[1]. الكبيسي صلاح الدين. المرجع السابق. ص. 24

لإنارة كل زاوية من زواياها – أولى أولوياتها، كيف لا وقد أصبحت المعرفة الحل السحري لكل المشاكل التي تواجه المديرين والعاملين في مسيرة ممارساتهم اليومية، لقد حركت المعرفة الأساس الحقيقي لكيفية تكون المنظمة وتطورها ونضجها وأعادت هندستها...

ونحن إذ فتحنا هذا الباب، إنما محاولة منا على ضوء هذا المحور إبراز مفهوم خاص للمعرفة ضمن حدود المنظمة أو المعرفة التنظيمية كما يطلق عليها، عبر تسليط الضوء على خصوصيات جعلتها تحتل أهمية كبرى في المنظمة، وذلك على اختلاف أنواعها وتعدد مصادرها ناهيك عن النظريات المعرفية المقترحة للتعامل معها... هذه وغيرها من العناصر التي ستكون موضوع الدراسة في هذا المحور.

1-2-1. المعرفة التنظيمية وأهميتها:

تعرف المعرفة التنظيمية (Organizational knowledge) بأنها: «كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمات والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها وفي تعاملهم مع عنا صر البيئة المحيطة بالمنظمة، فالمنظمة منتج للمعرفة كما أنها مستخدم لها. وتتشكل المعرفة التنظيمية من مجمل التجارب والخبرات والتوجهات والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم بشكل مباشر وغير مباشر أنشطة وتصرفات البشر في المنظمة»[1].

وتعرفها الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير على أنها: «إحدى موجودات المنظمة الأكثر أهمية، وأنها الموجودات التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع، خدمات، براءات اختراع، مخططات...»[2] . وهذا التعريف يشير إلى المعرفة من جانب كونها معرفة–كيف (know-how)، ومعرفة–لماذا (Know why)، فهي تمثل لدى المنظمة موجودات معرفية التي إذا ما اكتشفت واستثمرت في المنظمة وتم تحويلها إلى قيمة لخلق منتجات وخدمات جديدة سينظر إليها على أنها رأسمال فكري.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يجب النظر إلى المعرفة على أنها تقنية فقط، لأن المعرفة في المنظمة تتعدى ذلك إلى منظور اجتماعي يعتبر المعرفة موجودات غير منظورة للمنظمة تشمل الخبرة الواسعة وأسلوب الإدارة المتميز والثقافة المتراكمة والقيم والآراء المشتركة والحوار...

وعن كيان المعرفة التنظيمية ذاتها، نجدها تعرف بأنها المعرفة المتاحة لصناع القرارات التنظيمية والملائمة للأنشطة التنظيمية وفي هذا التعريف إشارة إلى المعرفة الصريحة، كما أن هناك من يعرفها بأنها الموجودات المعرفية بالمنظمة والمنيعة أمام الاستنساخ السهل والمفاجئ وهذا يشير إلى المعرفة الضمنية.

كخلاصة، فالمعرفة التنظيمية هي كل معرفة مهما كان شكلها ونوعها والتي **يستحضرها** الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة...

---

[1]. السلمي علي/ إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة.القاهرة: دار غريب، 2002. ص. 204
[2]. الكبيسي صلاح الدين. المرجع السابق. ص. 09

تمثل المعرفة بالنسبة للمنظمة مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصداقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدمها، فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد وتعتبر قوة المعرفة هي التي تميز القرن الواحد والعشرين (ق.21) باعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية، فالمعرفة أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، وهذا ما يجعلنا نقف متسائلين عن الأهمية والفوائد التي تحققها المعرفة في المنظمة.

ـــ تكمن أهمية المعرفة لدى المنظمة في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة ولا تعاني من مشكل الندرة، باعتبارها المورد الوحيد الذي يبنى بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة (قيمة مضافة) بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية.

ـــ يتوقف قرار إنشاء المنظمة على حجم المعرفة المتاحة عن بيئتها (فرص، تهديدات، استثمارات، منافسين، عملاء جدد...)، كما تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة في ظل الظروف السائدة والتحولات المحتملة.

ـــ إن للمعرفة التقنية والإدارية دورا أساسيا في عمليات التخطيط، ويكون النجاح فيها بجودة وحداثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقويم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء.

ـــ تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل، واختيار تقنيات الأداء ومعاييره وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المنظمة وتفعيل ما بها من موارد.

ـــ تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات، أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التسويق والتوزيع والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح.

ـــ تتوقف مسيرة تطوير المنظمات على المعرفة ومدى تقدمها وتقديمها للجديد حتى تستطيع ملاحقة والتكيف مع التطورات الجارية البيئية وتعديل أوضاعها...

ـــ تعد المعرفة المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة الشركة.

ـــ تؤثر المعرفة المكتسبة من التجارب والاطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المنظمات.

ـــ لقد أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها واعتمادها أشكال للتنسيق والتصميم تكون أكثر مرونة، وهي تتيح للمنظمة التركيز في المجالات التي تكون أكثر إبداعا

وتحفز الإبداع والابتكار المتواصل مسهمة بذلك في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تتكيف مع التغير المتسارع في البيئة[1].

ـ ولأدل على أهمية المعرفة من قول السلمي «إن المنظمة في حقيقتها هي كائن حي تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها وتتزود من مناهلها ومصادرها المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها، وتنتهي حياة المنظمة حين يمتنع عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، أو قد تصدأ أو تتهاوى كفاءتها وتنهار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقادم أرصدتها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي لها»[2].

نستخلص من الطرح السابق الأهمية الكبرى للمعرفة في المنظمة، هذه الأهمية التي تتجلى في البصمات التي تتركها ممارسة مجتمع المنظمة لها والدور الذي تؤديه والنتائج الناجمة عن تفعيلها على كل الأصعدة بالمنظمة، وفي الحقيقة إذا تمثلنا أهم التحديات التي تواجه إدارة أي منظمة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها فإن قدرتها على التعامل مع تلك التحديات إنما تتوقف بدرجة كاملة على ما يتاح لها من معرفة يوظفها المديرون والعاملون في كل الأنشطة التي يباشرونها لتحقيق أغراضهم، وفي النهاية فما احتلالها المركز الأول في موارد المنظمة واستراتيجياتها إلا لتفردها بخصائص تجعل منها كنز علي بابا، دعونا نتعرف عليها.

1-2-2. خصائص المعرفة التنظيمية:

من أهم الخصائص المميزة للمعرفة التنظيمية نعرض ما يلي:

ـ المعرفة سلعة اقتصادية خاصة غير قابلة للحصر والتحكم، غير تنافسية لأنها غير قابلة للنفاذ، وهي تراكمية ليست استهلاكية فقط إنما إنتاجية.[3]

ـ صعوبة تعريفها وصعوبة التصريح بها خشية سوء استغلالها من الآخرين وقد يموت أو يغادر الأشخاص وتفقدها المنظمة للأبد.

ـ البائع لها لا يخسرها والمشتري لها لا يشتريها أكثر من مرة حتى وإن تم استخدامها من قبله مرات عديدة لأنها لا تستهلك عند الاستخدام.

ـ كثيرا من المعرفة المفيدة والمهمة للمنظمة تكون محتبسة لدى صاحبها (Tacit) ويحتاج الأمر إلى بذل مجهود للتعرف عليها وحفز أصحابها على التصريح بها وإتاحتها للمنظمة.[4]

ـ يصعب قياس المعرفة حيث يتطلب ذلك توفر معايير وأدوات لقياسها لم توجد بعد؛ إن تقرير القيمة الفعلية للمعرفة هي مشكلة القياس بمعنى صعوبة الاتفاق على القيمة النسبية لأنواع المعرفة المختلفة وفق مقاييس موضوعية واضحة.

---

1. السلمي علي / نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. المرجع السابق. ص. 205-206
2. المرجع نفسه. ص. 206
3. توتليان مرال/ موقع المرأة من تطور اقتصاد المعرفة. [على الخط]. [12-11-2007]. متاح على الإنترنيت. www.ncwwbdc.org.eg/montada/upload/montada_text_lebanon.doc
4. Les caractéristiques de la connaissance dans l'entreprise. [En ligne]. [18-01-2008]. Sur internet. www.conceptmaps.it/km_enterpriseknowledge_fr.htm

ــ هناك تباعد بين مدى الرصيد المعرفي المتاح للمنظمة ومدى الاستخدام الفعلي للمعرفة، فهي تملك قدرا أكبر مما يتم استخدامه وتوظيفه فعلا في عملياتها، وهذا ما يطلق عليه "فجوة المعرفة" هذه الأخيرة تتحكم فيها العديد من العوامل منها نمط القيادة وثقافة المنظمة ومدى تهيئة البيئة الصالحة للتعرف السريع على مصادر المعرفة ونقلها من حيز المعرفة غير المستثمرة إلى واقع التطبيق الفعال.[1]

ــ المعرفة هي نتاج الفكر الإنساني وأن استخدامها وتنميتها يعتمدان أيضا على تفهم العقل الإنساني وتقبله لمعانيها واستيعابه لمتطلبات تطبيقها، فالمعرفة ظاهرة إنسانية بالدرجة الأولى وما التقنية وغيرها من الأدوات المستخدمة في عمليات إدارة المعرفة إلا مساعدات لا تضيف شيئا إلا ما ينتجه العقل البشري ومن هنا ظهرت قيمة رأس المال البشري في المنظمة.

إن للمعرفة التنظيمية من الخصائص ما جعلها تختلف كليا عن الموارد الأخرى التي تمتلكها المنظمة، وما جعل هاته الأخيرة تتعامل معها بطريقة خاصة جدا، حتى أن هذه الخصائص انطبعت على المنظمة الحديثة وغيرت الكثير والكثير من مبادئها وطرق أداء أعمالها.. حتى أطلق عليها المنظمة العاملة بالمعرفة لما تحمله من سمات تستمدها من المعرفة ذاتها.

1-2-3. سمات المنظمة العاملة بالمعرفة:

نحن مع القائلين بأن المهمة الحقيقية للإدارة هي "إدارة المعرفة" بمعنى التخطيط والإعداد لتكوين وتنمية الرصيد المعرفي بالمنظمة وتوجيه تدفقاتها وتسيير توظيفها في كافة أنشطتها، والعمل الدائب على تنميتها وتحديثها واستخراج الكامن واستجلاب الخارجي منها. ومن ثم يتم تصور المنظمة العاملة بالمعرفة knowledge- managed organization كما يلي[2]:

– اتباع منهجية البحث العلمي وطرق التفكير المنظومي systemic thinking كأسس في التخطيط والتفكير واتخاذ القرارات.

_ الحرص على تنمية التراكم المعرفي من مصادره الداخلية والخارجية والتحديث المتواصل للمعرفة المتاحة، والاتصال الإيجابي بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة لأنشطة المنظمة وغاياتها.

– الاستخدام الواعي والذكي في تحديد الأهداف والغايات، تخطيط البرامج والتوجهات المستقبلية، تصميم الأنشطة وتحديد التقنيات المناسبة، تنفيذ الواجبات والمهام على جميع المستويات ثم متابعة الأداء وتقويم الإنجازات.

– احتلال عاملي المعرفة knowledge workers النسبة الغالبة من وظائف المنظمة، وهم يباشرون الأنشطة المعرفية knowledge- based activities ويتمتعون بمستويات عالية من العلم والخبرة والإحاطة بتطورات العلوم والتقنيات، وتتركز مهاراتهم وقدراتهم في أساليب التفكير العلمي والابتكار والإبداع وتوظيف التقنيات لحل مشكلات العمل وتطويره وتحديثه.

---

[1]. السلمي علي/ نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. المرجع السابق. ص.ص. 209-210

[2]. السلمي علي/ نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. المرجع السابق. ص. 211-212

– تزايد أهمية الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة الأعلى، التي تستمر في بناء وتنمية القدرات المحورية Core competencies التي تستثمر في رفع عوائد الأنشطة في سلسلة القيمة للمنظمة Value chain.

– تحديد مواقع العاملين في هيكل السلطة بالمنظمة بقدر ما يتمتعون به من معرفة، وتتناسب الصلاحيات والإمكانيات الموفرة لهم مع أهمية وندرة تخصصاتهم المعرفية كما ترتبط مكافآتهم وأشكال التقييم المختلفة بقدر ما يتمتعون به ويمارسونه من طاقات معرفية.

– انسياب المعرفة وتدفقها في مختلف قطاعات المنظمة، ويميل مستوى التطور المعرفي ودرجة استخدام المعرفة وتوظيفها في العمليات إلى التعادل بين قطاعات المنظمة ومستوياتها التنظيمية، أي أن المنظمة في حالة من التوازن المعرفي Knowledge Equilibrium.

– تزايد إمكانيات وفرص إنتاج وتنمية المعرفة داخليا، وسهولة وكفاءة عمليات تبادل وتداول المعرفة بين قطاعات ومستويات المنظمة المختلفة، واختفاء أو تدني الحواجز والمعوقات التقليدية المانعة من التعامل بشفافية مع أشكال المعرفة المختلفة.

– الحرص على نشر المعرفة المتاحة للمنظمة (أو الجانب الأكبر منها بما لا يضر مصالحها) وتيسير التعامل فيها لجماهير مختلفة ومتنوعة عبر وسائط عامة مثل شبكة الإنترنيت.

– الميل إلى الاستثمار في المعرفة ذاتها باعتبارها مصدرا متميزا للقيمة المضافة، مثل ما تفعله شركات كبرى إذ تكتشف قيمة ما تكوّن لديها من معرفة نتجت من خلال تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية لأفرادها ومن ثم استثمار تلك المعرفة التدريبية في عقد برامج للغير وتحقيق أرباح هائلة كما يتحقق لها توظيف طاقات المدربين والخبراء في هذا المجال بشكل أفضل.

– وضوح الميل إلى تمكين العاملين **Empowering** ذوي المعرفة، والتحول بعيدا عن أنماط التنظيم المركزية إلى مزيد من اللامركزية القائمة على هياكل تنظيمية منبسطة Flat تقل فيها المستويات التنظيمية وتنفتح آفاق الاتصالات والتفاعل المباشر بين العاملين وأفراد الإدارة.

– ارتفاع معدلات وسرعة التعلم التنظيمي وشموله كل المنظمة، إذ تصبح المعرفة الدالة على نتائج الأداء وخبرات الآخرين متاحة، مما يدفع الجميع بدرجات متناسبة مع قدراتهم الفكرية وطاقاتهم المعرفية إلى اكتساب المعرفة الجديدة وتمثلها في بنائهم المعرفي الذاتي، ومن ثم تنعكس على أنماط ومستويات الأداء بما يؤدي إلى التحسين وتجنب الفشل والأخطاء السابقة.

– ارتفاع معدل وسرعة عمليات الإبداع والابتكار وتطوير المنتجات والخدمات، واتجاه العاملين نحو المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم ومبتكراتهم مما يزيد من القدرة التنافسية.

– زيادة القدرة على التعامل مع المتغيرات وتحمل الصدمات الناشئة عنها حيث تكون الإدارة على مستوى أفضل من حيث استشراف المستقبل وتوقع التغيير وما يصاحبه من مشكلات أو مهددات، إن المنظمة تكون في حالة تأهب وتيقظ مستمر فلا تفاجئها المتغيرات.

1-2-4. نظريات المعرفة في المنظمة:

دُرست المعرفة وفق نظريات مختلفة تبعا لاختلاف حقولها العلمية ووجهات نظر الباحثين في مجالها، وأحدثت التطورات السابقة في نظرية المعرفة نقلة نوعية ومراجعات ودراسات بصدد العلاقة بين الفكر والعمل والتفكير الفردي والجماعي.

وعلى عكس المدخل النفسي الاجتماعي لنظرية المعرفة، فإن نظريات المعرفة التنظيمية مادية محضة لا مجال فيها للغيبية لأنها مبنية على الاستنباط من المحسوسات، ويمكن تواجد فرق هائل بين النظرية المعتنقة في المنظمة وتلك المطبقة فعلا، ولا يجدر افتراض أن الجميع متفقون على النظرية أو حتى يفهمون أي نظرية يجرى تطبيقها لمجرد عملهم في شركة واحدة، والنظريات غير المنطوقة تتعارض في أحيان كثيرة، ومع ذلك فبدون نظرية صريحة لا يكون هناك سبيل للترابط والانسجام. وفي ما يلي نظريات مهمة في هذا الصدد:

1-2-4-1. نظرية نظم التكيف المعقدة CAS (Complex adaptive Systems):

ترى أن المنظمات تنظم ذاتها وتحاول التكيف فرديا وجماعيا وباستمرار مع الظروف المتغيرة، وتفترض بأنها تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك، ومن ثم هي نظم دائمية لتوليد المعرفة التي تساعدها على أنها تصبح إبداعية[1].

1-2-4-2. نظرية (Nonaka &Takeuchi):

ظهرت على يدي نوناكا* وطاكيوشي* في 1995 وهي تستند على قراءة منهجية لمفهوم المعرفة لدى Polany خاصة فيما يتعلق بالمعرفة الضمنية، فسرت كيفية تكوين المعرفة من خلال التفاعل الحركي بين نوعين من المعرفة الضمني والظاهري. بعبارة أخرى فقد حاولا التقاط مفهوم المعرفة الصريحة والضمنية وتوظيفها في نموذج لتكوين المعرفة يقوم على فكرة جوهرية تتلخص بوجود حركة حلزونية تفاعلية للمعرفة بنوعيها ترافقها مجموعة عمليات تحويلية للمعرفة والتي مع تفاعلات الأفراد والجماعات تقود إلى تكوين وخلق المعرفة التنظيمية الجديدة[2]. وسيتم التفصيل في هذه النظرية فيما بعد باعتبار أهميتها لهذه الدراسة.

---

[1]. الكبيسي صلاح الدين. المرجع السابق. ص. 16

*. Ikujiro Nonaka عالم ياباني ولد في 1935 خريج معهد العلوم السياسية من جامعة Waseda سنة 1935 اشتغل كأستاذ للمعرفة وإدارة الأعمال في العديد من الجامعات والمعاهد اليابانية وحتى في جامعات عالمية منها جامعة باركلي كاليفورنيا معهد Xerox أستاذ في استراتيجية الأعمال الدولية بجامعة Hitotsubashi ساهم رفقة طاكيوشي في إعداد كتاب بعنوان الشركات الخالقة للمعرفة وكان نموذج SECI من أعظم ما تم تقديمه في حقل إدارة المعرفة في 2008 قامت مجلة Wall Street بترشيحه كأحد أكبر المؤثرين في فكر الأعمال (ويكيبيديا. المرجع السابق)

*. Hirotaka Takeuchi عالم ياباني ولد سنة 1946 حصل على شهادات عديدة من بينها شهادة الدكتوراه من جامعة باركلي بكاليفورنيا، شغل منصب أستاذ زائر في مدرسة Harvard للأعمال والعديد من الجامعات العالمية إضافة إلى اشتغاله في حقل الصناعة كمراقب إداري، ألف العديد من الكتب وخلف آثارا كبيرة في إدارة المعرفة لا سيما ما قدمه مع نوناكا في نموذجهما الشهير، وقد وصف من قبل مجلة Business Week كأحد أفضل عشرة مسيرين في العالم في مجال الإدارة والأعمال (ويكيبيديا. المرجع السابق)

[2]. الكبيسي صلاح الدين. المرجع السابق. ص. 17

1-2-4-3. نظرية النشاط (Activity Theory) لِـ (Blackler):

تعود جذورها إلى علم النفس الروسي وهي تميل إلى تجنب الانقسام بين التفكير والعمل، والأفراد والمجتمع، واهتمت هذه النظرية باكتشاف العلاقة بين الفعل المادي والعقل واكتشاف الروابط بين الفكر والسلوك، وافترضت أن جذور كل التقلبات والصراع في أنظمة النشاط المعرفي يمكن إيجادها في الصراعات بين قيمة الاستعمال (Use value). التي تمتلكها، وقيمة التبادل (Exchange value) التي ستكتسبها وكيفية الموازنة بينهما. وطورت هذه النظرية وأضيف إليها وسميت بنظرية المنظمات، بوصفها أنظمة نشاط (Theory of organization activity system)، وهي نظرية غاية في الأهمية لاستكشاف العمل المعرفي والكفاءات التنظيمية والتعليم التنظيمي.

واستفاد أصحاب المدخل الاقتصادي من التطورات الحديثة التي جرت على نظرية المعرفة من خلال دراسة العلاقة بين المعرفة والنجاح الاقتصادي وكيف أن المعرفة المتخصصة أصبحت ضرورة ملحة لنجاح الأعمال.[1]

1-2-4-4. نظرية تجسير المعرفة لكوك وبراون (Cook, Brown):

لقد انتقد كل من كوك وبراون ممارسات المنظمات للمعرفة كشيء يمكن امتلاكه، وهذا ينطبق فقط على المعرفة الصريحة وبالتالي إهمال المعرفة الضمنية، كما أن استراتيجيات هذه المنظمات تميل إلى تفضيل المعرفة الفردية على الجماعية المتجسدة في ممارسات المجموعة.

ويساعد نموذج كوك و براون في التفكير في المعرفة بأنها سياق المنظمة، كما يساعد على فهم لماذا وكيف نعرف أشياء (نكتسب معرفة) بطريقة جماعية، وهو (النموذج) يقوّي الربط بين المنتج وعملية الابتكار، وفي منظورهما، فإن أشكال المعرفة تتجسد في تفاعلات الأفراد والجماعات وطرق المعرفة تنعكس في تفاعل الأفراد مع بعضهم بعضا. إن افتراضات نموذج تجسير المعرفة تستند إلى أنه لا يمكن للمعرفة أن تتحول من أشكالها المختلفة (فرديّة، ضمنيّة،.. إلخ) نحو أشكال أخرى، غير أنّها تتواجد في أشكالها المتنوعة ويتم تفعيلها من قبل المنظمة كما هي عليه.[2]

إن هذه النظريات وغيرها هي محاولة لشرح ظاهرة المعرفة التنظيمية وسلوكها سعيا لتنظيم العلاقة معرفة/عنصر بشري (فرد أو جماعة) في قالب مقنن معياري، وإيجاد السبل الكفيلة بالتعامل معها ومتابعتها على اعتبار أن المعرفة التنظيمية توجد على أنواع وأشكال عدة تفرض على المديرين والممارسين التعامل مع كل منها بخصوصية وإستراتيجية مميزة، ويعتبر مصدر المعرفة في المنظمة العامل المحدد لتلك المعرفة وخصوصياتها.

---

[1]. الكبيسي صلاح الدين. المرجع السابق. ص. ص. 17-18

[2]. Bridging epistemologies (Cook, Brown). [En line]. [12-11-2007]. Available at www.12manage.com/methods_cook_bridging_epistemologies_ar.html

1-2-5. مصادر المعرفة في المنظمة:

يعني مصدر المعرفة ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، ومعرفة مصادر المعرفة بالنسبة للمنظمة مهمة جدا؛ ذلك لأنها النقطة التي تعمل على توضيح وتحسين عملية اكتساب المعرفة التنظيمية، ولا بد من الإشارة إلى أهم مصادر المعرفة في المنظمة وتقسم إلى:

1-2-5-1. المصادر الخارجية:

تظهر في بيئة المنظمة والتي تتحكم فيها علاقة المنظمة تلك بالمنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة مثلا المكتبات والإنترنيت والإنترانيت والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية[1].

وعلى اعتبار أن حياة المنظمة في عنق المعلومات والمعارف المحصل عليها لتتوقع التهديدات المحتملة أو تتنبأ بالفرص المتاحة، فإنها أوجدت أنظمة استراتيجية للرصد المعرفي (Intelligence business) تقوم بأسر تلك المعارف بأكثر فعالية، ما يؤدي إلى التمكن من تلك البيئة الخارجية من جهة، كما تؤدي إلى تحسين قدرات ومدركات الأفراد العاملين وزيادة معارفهم من جهة أخرى.

1-2-5-2. المصادر الداخلية:

تتمثل في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات، وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها التكنولوجية المعتمدة ومن الأمثلة: الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والخبرة والعقل والمهارة، أومن خلال التعلم بالعمل ، أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية[2].

هذا يعني أنها المعرفة التي تنتج من أنشطة وتفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم وعلاقاتهم بالبيئة الخارجية المحيطة ونتائجها وتأثيراتها.

ويعمل الأفراد في المنظمة بمختلف مستوياتهم التنظيمية وفق هذان المصدرين على اكتساب تلك المعارف من خلال بعض أو كل المدركات الحسية (الحواس)، ومن خلال قدراتهم الإدراكية (التأمل، الفهم، الحكم،...)، وهي وسائل في اكتساب المعرفة، وقد يختلف مستوى رقي المعرفة المحصل عليها، فمثلا قد يتم الحصول على بيانات.. فيقوم الأفراد بمعالجتها وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتتحول إلى معرفة.

---

[1]. صلاح الدين الكبيسي. المرجع السابق. ص. 20

[2]. صلاح الدين الكبيسي. المرجع السابق. ص. 21

إن التقسيم السابق اتخذ على أساس تقسيم المصادر حسب حدود المنظمة الخارجية والداخلية، بيد أننا إذا اعتبرنا أن المعرفة أكثر ارتباطا بالفرد فإن كلا المصدرين يعد خارجيا بالنسبة له أما المصدر الداخلي حقيقة فهو يكمن في الفرد ذاته ويتجسد في الملكات الفردية والخلفية المعرفية، وللتوضيح أكثر نعرض التقسيم التالي:

1-2-5-3. المعرفة الذاتية (Internal knowledge): هي المعرفة التي يكونها الفرد (أو المنظمة) بجهده الخاص، و اعتمادا على قدراته الفكرية وطاقته الذهنية وتجاربه وخبراته المختلفة وتتمثل المعرفة الذاتية فيما يكونه الإنسان لنفسه من دوافع ورغبات، أهداف وطموحات، اتجاهات ووجهات نظر، قرارات واختيارات، وغير ذلك من منتجات عقله في تفاعله مع ما يحيط به من ظروف موضوعية و ومجتمعية.

1-2-5-4. المعرفة الخارجية (External knowledge): هي المعرفة التي يستمدها الفرد (أو المنظمة) من مصادر خارجة عنه توجد في البيئة المحيطة (داخلية أو خارجية)، وتمثل هذه النوعية الكم الأغلب من التدفق المعرفي الذي ساهمت تقنيات الاتصالات والمعلومات في تيسير الوصول إليها، بل نجدها في الوقت الحاضر تهبط على الإنسان دون أن يحاول هو البحث عنها، كما يتحقق جانب مهم من تلك المعرفة الخارجية من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي بين البشر واجتماعهم في مواقع العمل ومناسبات الحياة الاجتماعية والثقافية وحالات السفر والتنقل بين الأقطار، وكافة صور الحركة الإنسانية التي تضم أفراد وجماعات المجتمع الإنساني وما يتعرضون له من ظواهر مادية وطبيعية متعددة.[1]

إن المعرفة التنظيمية تتفاعل بكل أنواعها وتتشابك فيما بينها لتكون مزيجا خاصا يميز كل منظمة ويشكل جانبا مهما من هويتها الإدارية المتميزة، وثقافتها الذاتية التي تعرف بها في أوساط الأعمال وتؤثر في أنماط سلوك أعضائها وتسهم في تشكيل وجدانهم المعرفي.

وتجدر الإشارة إلى أن مستوى المعرفة المكتسب من المصادر المذكورة يتوقف على الاختلاف في الوسائل والمدركات المذكورة آنفا، ويعد الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد، إضافة إلى تكنولوجيا المعلومات والثقافة التنظيمية للمنظمة وغيرها من آليات لتعزيز اكتساب المعرفة في المنظمة وتمكينها فيما بعد.

والملاحظ لمصادر المعرفة المختلفة، يجد أن تلك المصادر تنبثق عنها الأنواع المعروفة للمعرفة، خاصة التقسيم الأخير الذي يوضح جليا نوعي المعرفة الصريحة والضمنية.

1-2-6. المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية:

تعود جذور تصنيف المعرفة إلى صريحة وضمنية إلى العالم والفيلسوف الهنغاري (Michael Polany)* الذي كان أول من أطلق اسم "المعرفة الشخصية" لأنه أراد أن يقول

---

[1]. السلمي علي/ نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. المرجع السابق. ص. 203

*. فيلسوف هنغاري انشغل في حقل الكيمياء الفيزيائية قبل أن يتحول إلى الفلسفة في عمر 55 سنة، حصل على لقب أستاذ كرسي في الدراسات الاجتماعية من جامعة مانشستر في 1948، وقد تم جمع محاضراته في مرجع باسم Personal Knowledge Toward a post critical epistemology ومن هذا العمل تعود جذور مفهوم المعرفة الضمنية (سعد غالب ياسين. المرجع السابق. ص. 36)

أن الفكر والتفكير في العلم يرتبطان بالمعرفة الشخصية للإنسان، وأن العواطف تعتبر من المكونات الحيوية للمعرفة الشخصية. إن مفهوم المعرفة حسب Polany يقوم على ثلاث فرضيات أساسية لخصها ياسين[1] في:

أ- الاكتشاف الحقيقي للمعرفة لا يمكن الوصول إليه أو تحديده من خلال سلسلة القواعد الموضوعة أو الخوارزميات.

ب- إن المعرفة عامة وشخصية في آن واحد.

ت- إن المعرفة التي تحدد أو تصنف بأنها معرفة مكتوبة (صريحة) هي بالتأكيد ضرورية ومهمة للغاية، لكن جذور هذه المعرفة توجد دائما بالمعرفة الضمنية؛ بمعنى آخر أن المعرفة الصريحة إما أن تكون معرفة ضمنية أو أن تنبع منها.

فحسب Polany هناك بعدان أساسيان للمعرفة: معرفة حول شيء أو كينونة أو ظاهرة (صريحة)، ومعرفة تستخدم لتحسين وتطوير هذه المعرفة (المعرفة الضمنية).

وتم التأكيد على هذه الفكرة وإعادتها من قبل نوناكا من خلال نظريته "**خلق المعرفة في المنظمة**" التي وردت في كتابه "**الشركات الخلاقة للمعرفة (1995)**"؛ حيث درس المعرفة في المنظمة من زاوية التفاعل بين نوعيها الصريحة والضمنية:

1-2-6-1. المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge):

وهي المعرفة الشائعة بين أفراد المنظمة بدرجات مختلفة، ويتيسر التعامل معها للمخولين بذلك وفق الترتيبات التنظيمية المعمول بها، ومن تلك المعرفة: النظم، اللوائح، الأهداف، قواعد اتخاذ القرارات، التقارير، الدراسات، الميزانيات وقواعد البيانات وغيرها من أشكال معرفية يعتمد عليها أفراد وجماعات المنظمة في فهم ما يحيط بهم من ظروف وإدراك مسؤولياتهم وواجباتهم، والسيطرة على ظروف الأداء تحقيقا للنتائج المكلفين بها.[2]

فالمعرفة الصريحة في المنظمة هي كل معرفة رسمية بها، وهي معرفة مكتوبة مرمزة معبر عنها سهلة الوصف والتحديد والتحويل من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، كما يمكن قراءتها وإنتاجها وتخزينها واسترجاعها وتنظيمها.

1-2-6-2. المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge):

يطلق عليها أيضا المعرفة الكامنة أو الصامتة، وهي معرفة غير مكتوبة مخزونة في عقول الأفراد مستقرة في نفوسهم، معرفة يحفظها العقل وتحتويها الذاكرة الإنسانية وتحاول في فترات متباعدة أن تستذكرها عبر آليات التفكير المعروفة. فهي تعتمد على الخبرة الشخصية

---

[1]. ياسين سعد غالب. المرجع السابق. ص.37.

[2]. الشامي أحمد محمد/ معجم الشامي لمصطلحات المكتبات والمعلومات والأرشيف. [على الخط]. [16-01-2008]. متاح على الإنترنيت. www.elchami.com

والقواعد الاستدلالية الحدس والحكم الشخصي وكل ما له صلة بمعرفة–كيف، وهي صعبة الانتشار والتعبير عنها يكون عبر مهارات معتمدة على العمل ويتم تعلمها خلاله.[1]

المعرفة الضمنية هي التي يختزنها أفراد المنظمة في عقولهم ولا يصرحون بها (وإن كانت ذات تأثير في تشكيل سلوكهم ويمكن الاستدلال عليها في بعض الأحيان من خلال رصد السلوك وتتبع أنماطه ومحاولة الكشف عن دوافعه)، وتتشكل تلك المعرفة الكامنة نتيجة الدراسة أو الخبرة الذاتية والتجارب التي يمر بها الفرد وملاحظته لكل ما يجري حوله من أمور، أو أنها في النهاية حصيلة للمعرفة الخارجية بعد أن يطوعها الإنسان وفق قدراته الذهنية وتركيبه الاجتماعي النفسي المميز.[2]

وهناك علاقات جدلية بين نوعي المعرفة الصريحة والضمنية، فكثير من المعرفة الضمنية تتأثر بما يتاح لأصحابها من المعرفة الصريحة، كما أن هذه الأخيرة إنما تعود في أصولها إلى المعرفة الضمنية التي قرر أصحابها الإفراج عنها والتصريح بها، فهي أيضا نتاج جزئي لتلك المعرفة الخبيئة؛ إذ تسهم الأولى (الضمنية) حين إعلانها في تشكيل الثانية (الصريحة) كما تتأثر المعرفة الداخلية وتتشكل في كثير من الأحيان بتأثير المعرفة الخارجية.

"We know more than we can tell" هذه العبارة تسلط الضوء على حقيقة أن الكثير من المعارف والمهارات الإنسانية تبقى ضمنية وغير مسجلة إلى أن يبادر صاحبها بكتابتها وإخراجها، فلا تظهر ولا يمكن توظيفها أو تعريفها إلا من خلال الحوار والنقاش وآليات أخرى، وهذا ما يعتبر أكبر تحدي في تطبيقات إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمات الحديثة التي تسعى نحو التميز، ما جعلها تستحق أن تأخذ حصة الأسد في كتابات الباحثين واهتمام الإداريين والممارسين، وإلى هذه المائدة العلمية ستَنْظم هاته الدراسة كونها هي الأخرى ستلعب على وتر التحدي ذاك وسيتم تخصيص الفصل الرابع للإطراد في هذا الموضوع.

[1]. Taher Mohamed/ Vertical and tacit: multifaith & KM in perspective. [En Line]. [25-11-2007]. Available at. http://www.multifaithblogspot.com/2006/06/vertical_and_tacit_multifaith_and.html

[2] . Delmond Marie Hélène, Petit Yves, Gautier Jean-Michel / Management des systèmes d'information. Paris : Dunod, 2003. P. 204.

خلاصة:

وهكذا نجد أهمية الفهم الذي نشكله بوعينا وإدراكنا لهذا المعطى الإنساني والفكري "المعرفة"، لقد رأينا أن المعرفة تكوين متغير، متنوع الأبعاد، متباين الأوجه، متعدد المصادر والطبيعة، مميز بخصائص، فالمعرفة هي توليفة ثرية ومتنوعة من البنى الرمزية التي تتجاوز المعلومات والخبرات إلى التفاعل الحي والمؤثر مع الواقع الإنساني بكل تداعياته وتناقضاته وتحدياته، لهذا لا يمكن الاكتفاء بمجرد إعطاء معلومات عن المعرفة لأنها ببساطة حالة فكرية وإنسانية أرقى من كل هذا.

ولا يخفى علينا كاختصاصيي مكتبات ومعلومات وجوب إقحام أنظمة المعلومات في هذا الحديث المهم، ليس النخوة والشعور بالانتماء لهذا التخصص وهذه المهنة فقط سبب تضمين مصطلح مكتبة في كل مرة ذكر مصطلح منظمة، إنما كون المكتبة مهما قيل ويقال عنها هي منظمة، وأي منظمة؟ إن أشكال وأنواع المنظمات الأخرى تدين جميعها بتطورها للمكتبة، وما النجاحات الباهرة التي حققتها تلك المنظمات إلا خلاصة تجارب مضنية وبحوث رائعة خرجت من رفوف الكتب وقاعات المطالعة، فإذا كانت القلم الذي يخط درب التنمية الشاملة، وبالنظر إلى الظروف الصعبة التي تشهدها، فهي أولى تلك المنظمات المعنية بتطوير ممارساتها انطلاقا من قضية المعرفة.

وعلى غرار كل المداخل المعرفية التي سبق الخوض فيها والتي أدت إلى نظرات منهجية متباينة شكلت المهاد النظري للدراسة المعروضة، ولغرض يخدم إشكالية هذا البحث، سيتم تناول المعرفة على أنها عملية مستمرة لا يمكن للمنظمة العيش من دونها، تبدأ باكتسابها وتنتقل إلى مراحل أرقى تتلخص في أنشطة وعمليات وأساليب علمية حديثة ومقننة في إطار ما يسمى "إدارة المعرفة"، وهذا ما سيكون موضوع النقاش في الفصل القادم.

الفصل الثاني:

إدارة المعرفة

الفصل الثاني:

إدارة المـــــعـــرفة

تمهيد:

ليس علينا أن نقف ونحن في عصر المعرفة مستغربين الطفرة التي أحدثتها المعرفة وقيمتها التي أصبحت من قيمة الماء والهواء بالنسبة لحياة أي شخص أو منظومة في هذا المجتمع الذي يبنى ويستمر ويزدهر بالمعرفة، فالمعرفة طالما كانت الرفيق الدائم للإنسان كغاية بطبيعته التي فطر عليها، وكوسيلة لتلبية حاجاته التي يتماشى تعقدها طرديا مع الحاجة إلى المعرفة، وما الزيادة الكبيرة في الاهتمام بالمعرفة وتوسع أدوارها إلا دليل أمثل وتأكيد قوي آخر على أفضال المعرفة لبلوغ البشرية هذه الدرجة من التفكير والرقي الحضاري، أين أضحت المعرفة –كأولوية الأولويات– تستهدف وتطبق وتدار أيضا.

وإدارة المعرفة ليست بالشيء الجديد، وذلك لأن تبادل ومشاركة المعرفة معروف منذ الأزل، وكانت من أدوات إيصالها الكتب والتعليم والتدريب من قبل من يودون نشرها، ولكن الجديد هنا هو الاهتمام الكبير والمفاجئ بإدارة المعرفة في العشريتين الأخيرتين على وجه الخصوص، مع التسارع المتزايد في حركة الابتكار والإبداع العلمي والتكنولوجي التي تحولت إلى نشاط معرفي منظم ذو طبيعة مؤسساتية حيث أن إدراك أهمية المعرفة وامتلاكها ليس معيارا للتفوق بل هو التصرف الحكيم معها كي تصبح ذات نفع وهنا يأتي دور الإدارة التي تصوغ النظم والبرامج لذاك الغرض لمن يستطيع جمع وحفظ واستعمال الخزينة المعرفية التي يملكها في مجاله وينجح في استقطابها من مصادرها، وهكذا جاءت إدارة المعرفة للحاضر مستعدة للتحليق بتطبيقاتها المميزة للمستقبل، خصوصا عندما بدأ الكومبيوتر في التعرف عليها بعد أن كان لا يجيد سوى لغة البيانات والمعلومات.

فما هي إدارة المعرفة؟ هل يمكن أن تدار المعرفة فعلا؟ خاصة في ظل لاملموسيتها وكون الإنسان المالك لها ليس وسيلة لإجراء التجارب، إنه الهدف الذي من أجله تجرى التجارب. لم هذا الاهتمام المفاجئ بها؟ ما هي مستنداتها، مبادئها، استراتيجياتها، عملياتها.. وغيرها من الأسئلة التي نحاول الإجابة عنها سعيا للإحاطة بخصوصيات إدارة المعرفة بدء بمحاولة معرفة خلفية التحول المشهود الذي نشأت إثره إدارة المعرفة.

2-1. من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة:

في حديثها عن إدارة المعلومات، استهلت المؤلفة "**Schlogl**" مقالتها مبرزة أن هناك مدخلين أساسيين للحديث عن إدارة المعلومات: إدارة المعلومات الموجهة تكنولوجيا وإدارة المعلومات موجهة المحتوى؛ ووفق المدخل الأول فإن نظم المعلومات المبنية على الحاسوب هي الوسائط الأولية الأساسية لهذه النهاية وهذا يبرر درجة تعقيد تطبيقها وأهميتها داخل المنظمة، وأما المدخل الثاني فهو يركز أكثر على محتوى تلك المعلومات من خلال الاهتمام بدورة حياتها، ويتبنى هذا المدخل كوكبة المكتبيين واختصاصيي المعلومات. والملفت للنظر أنها ضمنت هذا المدخل إدارة المعلومات المعتمدة بشريا " Human centered information management" حيث يلعب البشر دورا أكثر أهمية في مداخل الإدارة موجهة المحتوى أثناء محاولة فهم كيف يعامل البشر المعلومات، وهذا المدخل أقرب ما يكون أنه يعالج إدارة المعرفة أو يمهد لها على الأرجح، بيد أن هاته النقطة دليل على عدم التفريق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة؛ حيث تؤكد الكاتبة في نهاية المقالة أن إدارة المعرفة تستخدم كمرادف لإدارة المعلومات أو "لإدارة ممارسات العمل" التي هي لأجل تحسين مشاركة المعرفة في المؤسسة.[1]

ويتصور البعض إدارة المعرفة على أساس كونها «مصطلحا بديلا لإدارة المعلومات وبهذا نكون نحن المعلوماتيون مسؤولين عن إدارة المعرفة، في حين يرى آخرون أن إدارة المعرفة ما هي إلا بعض الجهود المعقدة التي تتعلق بتنظيم المداخل إلى مصادر المعلومات عبر الشبكات، وهذا ما يجعلها ضمن اهتمامات المعلوماتيين في الوقت الحاضر، إلا أن فريقا ثالثا يرى أن إدارة المعرفة ما هي إلا آخر صرعات منتجو تقنية المعلومات والاستشاريون الإداريون لبيع حلولهم المبتكرة إلى رجال الأعمال المتلهفين لأية أداة يمكن أن تساعدهم في تحقيق التقدم التنافسي الذي هم أحوج إليه» [2]

غير أنه منذ منصف التسعينيات من القرن العشرين، جذب مصطلح "إدارة المعرفة" الانتباه بينما أصبح مصطلح إدارة المعلومات أقل استخداما، وقد اتضح جليا مع هذه الموجة الجديدة الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة والذي سيتجلى لنا فيما يلي.

إدارة المعلومات هي حقل علمي «يهتم بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات وتوفير الأمان والسرية للمعلومات ونقل المعلومات وإيصالها لمن يحتاجها وخزن المعلومات واسترجاعها عند الطلب بالاعتماد على أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وذلك لتحقيق الكفاءة واتخاذ القرار الحكيم في إطار هدف معين»[3]. من هذا التعريف نستنتج تعامل إدارة المعلومات مع الوثائق والمعلومات المرمزة وبرمجيات الحاسوب ونظم المعلومات وإدارة الوثائق، ويتمركز اهتمام إدارة المعلومات حول فاعلية المعلومات وحداثتها ودقتها وسرعة

---

[1] . Schlogl Christian/ Information and Knowledge Management: Dimensions and approaches. [En line]. [10-10-2007]. Available at http://InformationR.net/ir/10-4/paper235.html

[2]. الصباغ عماد/ إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات. [على الخط]. [17-07-2006]. متاح على الإنترنيت.
http://publication.ksu.edu.sa/it%20pepers/kms/nadi2.doc

[3]. المرجع نفسه.

تجهيزها وكلفتها وخزنها واسترجاعها. بينما خلق المعلومات وتعلمها ومعناها هي ليست الموضوعات المركزية لهذا الفرع العلمي التطبيقي، في حين أن إدارة المعرفة تميز القيمة في الأصالة والابتكار وسرعة الخاطر والقدرة على التكيف والذكاء والتعلم وتهتم بالتفكير النقدي والعلاقات والأنماط وتدعم التعاون والمشاركة وتقوي التعاضد بين الأفراد والمجموعات.[1]

وأحد عيوب وجهة نظر التكنولوجيين هي أنها تفترض أن المعرفة يمكن أن تنظم، وهي التي لا تكون كذلك في الغالب (المعرفة الضمنية)، ومع أن التكنولوجيا يمكن أن تلعب دورا مهما، فإن إدارة المعرفة لا تتمحور حول التكنولوجيا. وهذا يقود إلى مناقشة الأوجه الإبداعية لإدارة المعرفة ما يؤدي إلى فهم طبيعة المعرفة بحد ذاتها تقول **Schlogl**، وتذكر نقلا عن **Wilson** أن المعرفة تشمل الطرق العقلية للاستيعاب والفهم والتعلم الذي يتم في العقل والعقل فقط. وبالمقارنة، فإن المعلومات تتوفر في وسيط خارجي يكون منفصلا عن العقل ومجسدا عادة في حامل أو وعاء ما.[2]

وفي هذا الإطار هناك أيضا خلط بين نظم إدارة المعلومات ونظم إدارة المعرفة؛ ولتوضيح ذلك الغموض يمكن القول باختصار أنه إذا كانت أنظمة إدارة المعلومات تهدف إلى تزويد المنظمة بالإمكانيات التقنية لربط أفراد المنظمة وحفظ المعلومات والوثائق والبيانات، فإن نظم إدارة المعرفة هي ما يهتم بتشجيع هذا التبادل المعلوماتي.[3]

ولتبسيط الفكرة، يكفي أن نقول أن التعامل مع المعلومات إدارة معلومات والتعامل مع المعرفة إدارة معرفة، ويمكن فهم الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة بسهولة على غرار فهم الفرق بين المعلومات والمعرفة والذي سبق الإشارة إليه في أكثر من موضع.

إن من أبرز التحديات التي تواجه واضعو الاستراتيجيات في القرن الحادي والعشرين هو كيفية الاستخدام الأمثل للتطور التكنولوجي في مجال التعامل مع الموارد غير الطبيعية (المعلومات والمعرفة) فسرعة التدفق الهائل في المعلومات لا تقابلها سرعة مماثلة في تحويل هذه المعلومات إلى معرفة. وفي هذا الصدد يواجه راسمو الإستراتيجية معضلة العلاقة بين صناعة المعلومات وصناعة المعرفة ومدى التناغم أو الانفصام بينهما، معضلة تقييم الدور التكنولوجي والدور الإنساني، معضلة توفير الدعم المالي بالقدر الذي يحقق التناغم ويمنع تراكم المعلومات.[4]

إن الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة يمكن اعتباره تحولا وانتقالا إلى مرحلة جديدة وامتدادا لمرحلة سبقتها ومهدت لها، وتعد من أبرز مبررات التحول إلى إدارة المعرفة

---

[1]. الزامل ريم/ إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة. [على الخط]. [17-07-2006]. متاح على الإنترنيت.
www.aljazirah.com/digimag/13042003/agtes50.htm

[2] . Schlogl Christian. Op. Cit.

[3]. Prax Jean-Yves/ Le guide du knowledge management : concepts et pratiques du management de la connaissance. préf. Sérieyx Hervé. Paris : Dunod, 2000. p. 125

4. جمال محمد عاكف/ إدارة المعرفة: أبرز مفاتيح التقدم. [على الخط]. [18-11-2007]. متاح على الإنترنيت.
http://www.syria-news.com/readnews.php?sy_seq=64950

خصائصها وملموسية آثارها على المدى البعيد، كذا وبما أن المعلومات سهلة النسخ والنقل تصبح المعرفة هي صاحبة الميزة التنافسية للمنظمة، إضافة إلى تغير أذواق الزبون وعدم قدرة الأنماط الإدارية التقليدية على إرضائه، ناهيك عن العولمة وتجلياتها... على أننا نعتبر هذا التحول هو استكمال لذاك الذي تحولت إثره مجتمعات المعلومات إلى مجتمعات المعرفة والذي له خلفيات سياسية اقتصادية اجتماعية وثقافية خاصة.

وبغض النظر عن الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة وخلفية هذا التغيير في المصطلحات وحتى في الممارسات، فإن إدارة المعرفة كمصطلح وكنظرية وكممارسة لها تاريخ يعلن بدايتها الرسمية نظريا وتطبيقيا، ولها بيئة حاضنة أسهمت في تطورها وبلوغها ما بلغته الساعة، وهذا ما يجعلنا بحاجة إلى معرفة أكثر حول نشأة وتطور إدارة المعرفة.

2-2. نشأة وتطور إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة مصطلح حديث ورد لأول مرة ضمن عناوين الأوراق البحثية التي نشرت في الدوريات العالمية عام 1986، ولا يفوت الراصد أن يلاحظ بأن هذا المصطلح قد وُلد مع بداية ما يطلق عليه عصر المعلومات والاتصالات، ونما وينمو بإطراد مع نموه وازدهاره.

لكننا نجد أن كتابات المؤلفين ترجع جذور الحديث عن إدارة المعرفة إلى الثلاثينات من القرن الماضي من ناحية العمليات العقلية والأنشطة المعرفية وحل المشكلات ولكن الطرح كان نظريا آنذاك ، أما الحداثة في موضوع إدارة المعرفة فهي تخص الجانب التطبيقي لها الذي لم يعرف إلا مؤخرا بعد إدراك فوائد بعض مبادراتها الناجحة.

وعن البدايات النظرية لها، نجد أن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة " Knowledge management" هو "Don Marchand" في بداية الثمانينات على أنها «المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات»[1] وفي هذا إشارة إلى نقطة تحول من إدارة المعلومات، ولكن المفهوم بقي غامضا ذلك أنه لم يتضمن إجراءات إدارة المعرفة، وفي ذات المرحلة تنبأ "Peter Drucker"[*] بأن «العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة، وأن المنظمات ستكون من صناع المعرفة الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن العملاء»[2] أي تحول العمل في المنظمة إلى عمل معرفي.

[1]. عبد الوهاب سمير محمد/ دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة. مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة. [على الخط]. [04-01-2008]. متاح على الإنترنيت
publications.ksu.edu.sa/.../Knowledge%20Cities%20Conference%20%20Malaysia%202007/Samir%20Abdulwahab.doc

[*]. Peter Ferdinand Drucker (1909-2005): فييني الأصل وعاش في الو.م.أ. كاتب ومستشار إداري وأستاذ جامعي يعد أهم أعلام علم الإدارة الحديث، يعد كتابه "مستقبل الإنسان الصناعي" خطوة حاسمة في حياته وحياة الإدارة والذي وجد اهتماماً من ألفريد سلون رئيس شركة "جنرال موتورز" فكلفه بدراسة للشركة شكلت بدايات هامة لتطور علم الإدارة الحديث حيث كانت كما قال عنها كأنه بدأ منفرداً حملة استكشافية لوضع خارطة علم الإدارة متحديا بذلك نظرة كارل ماركس، أسس للإبداع والابتكار في المنظمة ويرجع إليه مفهوم عمال المعرفة، وقام بتأصيل نظرية الأعمال مع ماكس ويبر، فريدريك تايلور، هنري فايول...(ويكيبيديا.المرجع السابق)

[2]. عبد الوهاب سمير محمد. المرجع السابق

أما بالنظر إلى بداياتها التطبيقية، فإننا نجدها تتجسد في الممارسات الأولى لها من قبل شركة "Hewlett Packard –**HP**-" الأميركية عام 1985، وتحديدا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر " Managing knowledge for the computer dealer channel".[1] ورغم هذه الخطوات إلا أنها بقيت محتشمة وتأثيرها غير مقنع على عمليات الأعمال، ذلك أنها في كل مرة كانت تصطدم بتقييمها المادي بالنظر إلى النظرة السائدة وقتها عن رأس المال المادي وبقي ما يمكن أن نطلق عليه **اهتمام** بها إلى غاية منتصف التسعينات أين تم **الاعتراف** بالتأثير الاستراتيجي لها، حتى أنه في سنة 1999 خصص البنك الدولي (4%) من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة، ومنه اكتسحت تطبيقات الإدارة شركة "Skandia" للتأمين، ومختبرات "بكمان"، ومصرف "أمبريال" الكندي، ومنظمة "دو" للكيماويات وغيره من المنظمات السباقة إلى هذا المضمار.

وينوه صلاح الدين الكبيسي إلى أن الصناعة قد كانت هي المهد في تطوير إدارة المعرفة وليست الأكاديميات ولا حتى المنظمات المعرفية ذاتها[2].

مما سبق، يتضح لنا أن إدارة المعرفة ليست وليدة عصرنا الحالي إنما لها جذور تمتد حتى بدايات القرن العشرين، لكنها بقيت تمشي بخطى بطيئة حتى انبثق لها فجر جديد حينما آمنت بها منظمات، راسمةً بممارساتها وتطبيقاتها وأعمالها المعرفية البداية الحقيقية لحقل إدارة المعرفة، فماذا تعني إدارة المعرفة؟ وما الذي يمكن أن يضيفه هذا المفهوم الجديد؟

2-3. مفاهيم إدارة المعرفة:

قبل تعريف إدارة المعرفة بودنا التعريج على تعريف الإدارة أو Management بالإنجليزية الذي يقابله بالفرنسية مصطلح gestion مع أننا نجد المصطلح الإنجليزي هو الأكثر استعمالا حتى في اللغة العربية (مانجمنت) التي تعني «فن أو علم تدبير الأعمال وتوجيهها والسيطرة عليها وضبطها واستعمال الحكمة والمقدرة في اتخاذ قرارات مناسبة بشأنها».[3]

إنه وبعد الإطلاع على الإنتاج الفكري، اتضحت صعوبة التسليم بوجود تعريف محدد لإدارة المعرفة، ربما كل تعريف يتم تخصيصه وتصميمه بناءا على أهداف واستراتيجيات منظمة ما، وربما يكمن السبب في اتساع هذا الحقل وتشعبه مع الأخذ بالاعتبار التغيرات السريعة التي يشهدها، وربما هذا الاختلاف يعكس الخلفية العلمية للباحثين؛ فمنهم من نظر إلى إدارة المعرفة على أنها مصطلح تقني، وهناك من عدها موجودا غير ملموس، و آخرون عرفوها من منظور مالي، كما أن البعض اعتبرها ثقافة تنظيمية، والبعض الآخر اعتبرها كتطور عن إدارة المعلومات.. وغيرها من المداخل، على أننا سنتناول إدارة المعرفة من منظور المنظمة المعرفية بالنظر إليها كوسيلة لبلوغ غاياتها، مع الأخذ في الاعتبار المنظور

---

[1]. Knowledge management: A guide to good practice. London: British standard institution, 2001. P. 18

[2]. الكبيسي صلاح الدين. المرجع السابق. ص. 33

[3]. A dictionary of economics business &finance: English Arabic/ ed. Ghattas Nabih. Beyrouth: library of Lebanon, 2000. P. 341

الفني الاجتماعي. وقد رصدنا مجموعة من التعاريف الشاملة التي تخدم غرض البحث نوردها فيما يلي:

- يعرف سكايرم " David Skyrme" إدارة المعرفة بأنها: «الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة»[1]

إن مفهوم إدارة المعرفة حسب Skyrme هو مفهوم عملي ارتكز على العمليات المنوطة بها إدارة المعرفة وممارستها في المنظمة ككل، والتي تتمحور حول جعل كل المعرفة التي تملكها متاحة ومتقاسمة، وهذه تعتبر بمثابة جزء من حقل إدارة المعرفة الذي هو أوسع من هذا فمثلا تعد العمليات المعرفية وسيلة لتحقيق مجموعة من الأهداف نجد التعريف التالي قد ركز عليها.

- إدارة المعرفة هي «ممارسات منظمة للمعرفة التنظيمية تساعد في الحصول على الفهم المعمق من خبراتها الذاتية، كما تساعد بعض فعالياتها في تركيز اهتمام المنظمة على استحصال وخزن واستخدام المعرفة لأشياء مثل حل المشاكل والتعلم الديناميكي والتخطيط الاستراتيجي وصناعة القرارات، كما أنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار وتضيف إلى ذكاء المنظمة وتتيح مرونة أكبر»[2].

جاء هذا التعريف مبرزا دور إدارة المعرفة في إستراتيجية وأعمال المنظمة الحديثة وتثمين رأس المال البشري وترقيته. إن من أهم أهداف إدارة المعرفة هدفين أولهما تقاسم المعرفة والثاني خلق معرفة جديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات ذات قيمة (الابتكار) من خلال طرق إعادة التفكير الخاصة بانسياب وتحويل المعرفة، وبالتالي تعد إدارة المعرفة مدخلا لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب بين عناصر المعرفة بهدف إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه، وبالتالي يعد هذا المدخل الأقرب إلى عملية التحسين المستمر[3] ولتحقيق هذه الأهداف وغيرها يتطلب الأمر تسخير العديد من الوسائل التي تعد بمثابة المفاتيح لإدارة المعرفة، ومن أجل هذا نورد التعريف الآتي:

- إدارة المعرفة هي «عملية اكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية للمجتمعات في تحقيق وإنجاز رسالتها، كما أنها محاولة لإيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المنظمة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها وتلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً رئيساً ومحورياً في بناء نظم إدارة المعرفة، من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج المعرفة ونقلها»[4].

هذا التعريف يعطي للأفراد أو مجتمع المنظمة الدور الأساسي في العملية –وهذا بيت القصيد في إدارة المعرفة– فهو يركز على الطبيعة الاجتماعية وما المداخل التقنية وغيرها

---

[1]. البيلاوي حسن حسين، حسين سلامة عبد العظيم/ إدارة المعرفة في التعليم. ط. 1. الإسكندرية: دار الوفاء، 2007. ص. 84

[2]. نجم نجم عبود. المرجع السابق. ص. 96

[3]. المرجع نفسه. ص. 97

[4]. حجازي هيثم علي/ إدارة المعرفة: مدخل نظري. عمان: الأهلية، 2005. ص. 24

رغم أهميتها وضرورة توافرها إلا مسهلات لإتمام تلك العملية التي تصبح **ثقافة**، وعلى هذا وإذا كان الإنسان مركز ثقل إدارة المعرفة، فإن كل العمليات التي تدور حوله إنما من أجل استخلاص معرفته الضامرة، ذلك الكنز المكنون الذي تتوقف عليه كل نقطة وفاصلة في إدارة المعرفة التي تعرف وفق هذا كما يلي:

- يعرف Cross إدارة المعرفة بأنها «نظام توليد عمل مزدهر وبيئة تعلم من شأنه تشجيع توليد المعرفة الشخصية والمعرفة المنظمية وتجميعها واستخدامها وإعادة استخدامها سعيا وراء قيمة جديدة للأعمال»[1] ومن هنا فإن إدارة المعرفة تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية للمنظمة، وبهذا فهي تسعى **لإغنائه** بإنشاء المعرفة الجديدة، فهي تعني العملية المنهجية المنظمة **للاستخدام الخلاق** للمعرفة وإنشائها، وينسب هذا المدخل إلى نوناكا وطاكيوشي وهو ما عبرا عنه بحلزونية المعرفة عام 1991 ونموذج حلقة تحويل المعرفة (SECI Model) عام 1998»[2].

وهو التعريف الذي تم بناء فكرة البحث قيد الدراسة عليه، ليس في ما يتعلق باستخدام المعرفة بفاعلية فحسب، وإنما للتأكيد على أن هدف إدارة المعرفة يتمثل في تمكين كل الرصيد المعرفي المتواجد في عقول الأفراد خاصة وإنشاء المعرفة الجديدة باعتبارها مصدرا للميزة التنافسية. ولا بد هنا من الإشارة إلى أن تمكين المعرفة ذاك يتطلب شروطا وعوامل قبلية التفت إليها التعريف التالي الذي نراه الأكثر شمولا.

- إدارة المعرفة هي «**هندسة** و**تنظيم** البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوليدها، من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيرا نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة، وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة، وحل المشكلات، والتعلم التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي»[3].

جاء هذا التعريف متناولا جل جوانب إدارة المعرفة والتي تكون محل اهتمام المنظمة ومسؤوليتها؛ بدء بتوفير بيئة خلاقة تعمل على تسهيل اكتساب المعرفة وتوليدها وفق إستراتيجية محكمة للاهتمام بالكفاءات، ومن ثم تنظيم المعرفة وتخزينها ونقلها وتوظيفها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات..

كخلاصة، فإن إدارة المعرفة هي نظام أو فرع من المعرفة أو من الإدارة يركز على الأساليب النظامية والإبداعية والأدوات والممارسات المعرفية التي تُقدِم عليها المنظمة لرصد المعرفة التي تملكها الكفاءات الفردية بحيث تفيد بقية العاملين من داخل المؤسسة، الأمر الذي يفرض ضرورة وضع مسار لإدارتها من خلال عمليات توليدها وحفظها وتوصيلها واستخدامها بفاعلية وكفاءة تعجز المنظمات المنافسة على تقليدها أو استنساخها لتكون مصدرا

---

[1]. العلي عبد الستار ، قنديلجي عامر إبراهيم ، العمري غسان/ المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة، 2006.ص. 27

[2]. نجم نجم عبود. المرجع السابق. ص. 97

[3]. لماذا الاهتمام بإدارة المعرفة. [على الخط]. [16-01-2008]. متاح على الإنترنيت
http://www.moe.gov.jo/EDSS/Know/K3.htm

رئيسيا للربح وللميزة التنافسية.

إن مغزى ولب إدارة المعرفة هو كونها أسلوب حديث يدعو إلى حفظ الخبرات والمعرفة الموجودة في عقول الناس بطريقة ما حتى يستفيد منها الآخرون، وذلك يتعدى ما هو مكتوب إلى الأفكار والأساليب والمهارات أي المعرفة الضمنية.

إن إدارة المعرفة ليست مجرد مبادرة أو مشروع تتبناه المنظمة، بل هي مفهوم شامل لكل أقسام المنظمة كونها حزمة من العمليات والأنشطة التنظيمية المتنوعة العابرة للمجالات الوظيفية التي تقوم بعملية تكوين المعرفة الجديدة بصورة مستمرة وإدارة التعاضد بين تكنولوجيا المعلومات وقدرة الابتكار الخلاقة للموارد الإنسانية الموجودة في المنظمة، وهي ليست إدارة للفراغ والعدم بل هي إدارة للمعنى والمغزى لمخزون الخبرات والتجارب الإنسانية[1] وبالاستطاعة برهنة ذلك من خلال ما نورده في العنصر الموالي من أهمية لإدارة المعرفة.

2-4. أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمات:

من نتائج دراسة أعدتها شركة XPMG Consulting باستخدام استبانة وزعت على 423 منظمة في المملكة المتحدة وأوروبا والو.م.أ. أن 81% من المديرين في هذه المنظمات قالوا أن لديهم برامج إدارة المعرفة، بينما أشار 38% و30% من أفراد العينة إلى أنهم في طريق تطبيق برامج إدارة المعرفة وفي طور إعداد هذه البرامج، في حين يوجد 13% من المديرين قالوا أنهم يقومون الآن بفحص أو تحليل الحاجة إلى برامج إدارة المعرفة.[2]

إن المثال السابق يبين اكتساح إدارة المعرفة كل منظمة تسعى إلى البقاء في مضمار السباق، ليس كمفهوم فحسب بل كممارسات فعلية أثبتت جدارة لا متناهية في تلك المنظمات، ويمكن تلخيص أهمية إدارة المعرفة لدى المنظمة وما يترتب عنها في النقاط التالية:

- تعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها.

- تعزز قدرة المنظمة على الأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه مع تحفيز المنظمة لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية.

- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المضمرة في المتناول.

- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية .

- هي فرصة تدعم الاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتؤدي إلى تخفيض التكاليف والحصول على ميزة تنافسية دائمة للمنظمة.

---

[1]. ياسين سعد غالب. المرجع السابق. ص. 39

[2]. أشتون كريس/ تقييم الأداء الإستراتيجي: المعرفة والأصول الفكرية. تر. إصلاح علا أحمد؛ إشراف توفيق عبد الرحمان. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2001. ص. 59

- تشجع إدارة المعرفة المسيرين على تحديد الأهداف الإستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجل البقاء، والانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية من خلال تبادل وتثمين المعرفة.

- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.[1]

- وحسب *"J.L. Ermime"* فإن إدارة المعرفة فرضت نفسها بشكل مفاجئ في واقع المنظمة، فالمعرفة تمثل رأس مال فكري ذو قيمة اقتصادية، ومصدرا استراتيجيا لتحسين الميزة التنافسية، وعامل لاستقرار وبقاء المؤسسة في مناخ يتميز بالمنافسة الشديدة، حيث يتم نقل، ونشر، وإيصال المعرفة باستعمال تطبيقات التكنولوجيات الجديدة، كما أنها برنامج طويل المدى أساسه الإدارة الاستراتيجية التي تعمل على تقييم المعرفة المتاحة بالمؤسسة.

- إن قضية إدارة المعرفة في المنظمة هي قضية صراع من أجل البقاء الذي يتحدد بقدرتها على تجديد معارفها بدل تلك المتقادمة فتصبح المعرفة هنا هي **الداء والدواء.**[2]

لقد غيرت إدارة المعرفة وجه، مبادئ، ممارسات وأهداف المنظمة ومجتمعها ومحيطها والجدول التالي يبين الفرق الذي أحدثته إدارة المعرفة بالمنظمة الحديثة مقارنة بالتقليدية منها.

المؤشر	الإدارة قبل المعرفة	الإدارة بالمعرفة
اتخاذ القرار	الخبرة والرؤية الشخصية للمدير	على أساس المنهج العملي
تخطيط وتسيير العمليات	على أساس التجربة والخطأ	على أساس البحث والتطوير
الثروة الحقيقية	الأموال وما تشتريه من أصول مادية	رأس المال الفكري
أفضل الاستثمارات	بناء القدرات و الأصول المادية	بناء القدرات والأصول المعرفية
تقويم الأفراد	حسب المهارات و القدرات العلمية	على أساس المعرفة
نجاح المنظمة	مظهره التراكم الرأسمالي	مظهره التراكم المعرفي
مصدر السلطة	الموقع التنظيمي	المعرفة
أصحاب السلطة	شاغلي المناصب العليا	أصحاب المعرفة
أساس التنظيم	المهام، العلاقات، طبيعة العمليات	مصادر و استخدامات المعرفة
العاملين	ذوي القدرات و المهارات العلمية	ذوي المعرفة
القيمة المضافة	مصدرها الأنشطة الإنتاجية التقليدية	مصدرها الأنشطة المعرفية
بناء القدرات التنافسية	على أساس تخفيض التكاليف	على أساس الابتكارات

شكل رقم (02): مقارنة بين معايير إدارة المعرفة و معايير نظم الإدارة التقليدية.[3]

[1]. ياسين سعد غالب. المرجع السابق. ص. ص. 42-43
[2]. السلمي علي/ إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. المرجع السابق. ص. 215
[3]. سملالي يحضيه، وصاف سعيدي/ نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة بسكرة 12-13 نوفمبر 2005. [على الخط]. [2008-01-15]. متاح على الإنترنيت http://www.nadaa.net

– وتزداد أهمية إدارة المعرفة بارتباطها الوثيق مع إدارة الجودة الشاملة لتشكلا معا وجهين لعملة واحدة، ما يسهم بفعالية لا مثيل لها في اتخاذ القرار الصحيح وفي حل المشكلات بكفاءة ويساعد في دراسات الجدوى الاقتصادية والتوفير الاقتصادي وفي إعادة هندسة العمليات (الهندرة)* إلى جانب النهوض بمستوى الأداء والبقاء في ميدان المنافسة لأطول فترة في ظل أن المؤكد الوحيد هو عدم التأكد (uncertainity)[1]

لقد توسع دور إدارة المعرفة في المنظمة من موارد إلى عناصر إنتاج.. حتى أصبح يطلق على حقل إدارة المعرفة أنه استمرار وإنضاج لمدخل ومفهوم الموارد للمنظمة.[2]

إن إدارة المعرفة يمكن وصفها بفكر وثقافة أكثر مما هي أسلوب وبرنامج إداري، التي إذا تبنيت أفكاره بطريقة صحيحة كان الناتج منظمة راقية يسعى جميع أفرادها لتحقيق أهدافها.

وفي النهاية يمكن النظر إلى أهمية إدارة المعرفة من خلال ما حققته وتحققه على أرض الواقع، ما يثبت أن إدارة المعرفة ليست بدعة من بدع الإدارة التي تظهر لفترة ثم تزول، هي تلك المكانة التي لهذا التخصص في قطاع الأعمال، والتطبيق المباشر من الشركات العملاقة الناجحة لإدارة المعرفة واستحداث الأقسام والوظائف المتخصصة في هذا المجال، والنقلة النوعية للشركات والمؤسسات التي تنتج برامج إدارة المعلومات، التي أدخلت أو غيرت المسمى إلى إدارة المعرفة. وقد ظهرت أيضا شركات جديدة تخصصت في إدارة المعرفة وحلولها واستشاراتها وبرامجها وأنظمتها، بالإضافة إلى المؤتمرات والمعارض التي تقام حول العالم لاستيعاب هذا السوق المطرد النمو.[3]

في دراسة نشرت في الو.م.أ. فإن خسائر الشركات الأميركية على سبيل المثال بلغت عام 2004 نحو 14 بليون دولار من جراء عدم الاستفادة من المعرفة المتوافرة داخل الشركات نفسها[4]، كما أنه في دراسة أجريت على مؤسسات أوروبية تبين أن حوالي 50% من الشركات التي عانت من نكسات كانت قد فقدت من قبل أقدر العاملين فيها[5]. وبالمقابل يمكن إدراك الأهمية والفائدة الحقيقية لإدارة المعرفة بالاطلاع على ماحققته في شركة داو كيميكال التي بلغت قيمتها السوقية 21 بليون دولار مقابل 8 بليون دولار لقيمتها الدفترية ويعكس الفرق بين الرقمين رأس مالها الفكري وهي تحقق عائدا قدره 125 مليون دولار من رسوم الترخيص بممارسة حقوق الملكية الفكرية، وشركة سيكوينت لنظم الكمبيوتر التي وصلت إيراداتها في

---

*. Reengineering إعادة التصميم الجذري والسريع لعمليات المنظمة الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المدعمة لهذه العمليات لتعظيم تدفق العمل والإنتاجية (علي السلمي/ إدارة التميز.المرجع السابق. ص. 200)

1. ملحس عماد لطفي/ هل تحتاج المعرفة إلى إدارة؟. [على الخط]. [16-07-2006]. متاح على الإنترنيت. www.al-moharer.net/moh211/melhes.htm

2. ياسين سعد غالب. المرجع السابق. ص. 49

3. الحسين أحمد زيد/ إدارة المعرفة ورحلة العودة إلى المستقبل. [على الخط]. [17-12-2007]. متاح على الإنترنيت. http://www.al-eman.com/karat/details.asp?ID=5081

4. السبتي سعد/ إدارة المعرفة. [على الخط]. [20-12-2006]. متاح على الإنترنيت. www.alriadh.com/2005/07/18/article81911.html

5. مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة/ دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة. [على الخط]. [21-12-2006]. متاح على الإنترنيت. publications.ksu.edu.sa/

1997 إلى واحد بليون دولار بعد أن كانت سنة 1994 450 مليون دولار فقط، وشركة كوكاكولا التي تملك اسما تجاريا تقدر قيمته بمبلغ 11 بليون دولار، والأمازون (Amazon.Com) التي قفزت مبيعاتها من 15.6 مليون دولار عام 1996 إلى 1.8 مليار دولار عام 2000، وشركة كواكر التي استطاعت في ظرف ثلاثة أشهر توفير ما قيمته 300 ألف دولار[1]... وغيرها ناهيك عن الآثار الرائعة التي تركتها إدارة المعرفة في العاملين والكفاءات وكل ركن في المنظمة.

إن إدارة المعرفة لم تعد متعة وترفا إداريا بل هي ضرورة وحتمية يفرضها العصر الراهن على منظمات الأعمال، لذا فإن أول سؤال يتبادر إلى الأذهان في هذا الإطار هو: لماذا إدارة المعرفة؟

2-5. أهداف إدارة المعرفة:

تستهدف إدارة المعرفة مساعدة المنظمات في تحقيق الغايات الأساسية التالية:

- بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بإرهاصات التغيير وتوقعه في توقيت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة سواء باستثمار الفرص أو بتفادي التهديدات.

- تهيئة الفرص لنمو المنظمة، وتطورها بمعدلات متناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة، وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم ومنتجات التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها.

- مساندة الإدارة في مباشرة عملية التجدد الفكري بنبذ القديم من المفاهيم والأساليب واكتساب الجديد منها، أي الخروج من الإطار الفكري القديم Unlearning، ثم استقبال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجيدة واستيعابها وتوظيفها في عمليات المنظمة، وبذلك يتحقق التعليم التنظيمي Organizational Learning.

- توفير المعرفة الحيوية اللازمة لتفعيل الممكنات Enablers في نماذج الجودة والتميز حتى تتحقق النتائج المرجوة.

- توفير مناخ ملائم يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة وكذا دفعهم إلى تطوير معارفهم وتنميتها، مما يؤكد أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد الدرجات الوظيفية وما يتبعها من صلاحيات ومزايا.

- مساندة جهود المنظمة لاستعادة توازنها حال تعرضها لأي ارتباك ويكمن في رصيدها المعرفي المتجدد حلول بديلة بأساليب متطورة ومضمونة.

---

[1]. أشتون كريس. المرجع السابق. ص. 77- 105

– إطلاق الطاقات الفكرية لأفراد المنظمة على كافة المستويات وما لهذا في كفاءة ومهارة المنظمة وإكسابها ميزة تنافسية.[1]

مما سبق، إذا كانت هذه النقاط وغيرها بمثابة أهداف وغايات تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فإن إدارة المعرفة هنا هي الوسيلة الأمثل لتحقيقها وتجسيدها، لذلك فإن الممارسة لكل تطبيقاتها تصب كلها في تحقيق تلك الغايات، بحيث أننا إذا وضعنا في الحسبان مميزات وخصائص المعرفة فإن التعامل معها بذاته يستلزم شروط ومبادئ على كل من يود التطبيق الفعال والصحيح لها الاسترشاد بها سعيا إلى بلوغ مستوى الممارسات الأفضل.

2-6. مبادئ إدارة المعرفة:

تعد مبادئ إدارة المعرفة بمثابة قواعد يستحسن التعرف عليها من أجل استرشاد التعامل مع إدارة المعرفة، على أن هذه المبادئ ليست قواعد ضرورية وثابتة بل أكثر منها تمثل دروس تعلمها الممارسون في هذا الحقل وهي تشكل مفاتيح التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة.

- إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في أصول المعرفة من خلال مجموعة من العمليات تمثل دورة حياة لتلك المعرفة في المنظمة من أجل تحقيق أكبر عائد ممكن، والكثير من المنظمات الرائدة تصرف نسبة محترمة من إراداتها في هذا الصدد.
- ومن هذا الاستثمار ننتظر توليفة من الحلول التي يجب أن تكون متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية لأن للمعرفة سياق اجتماعي وتقني.
- ولإدارة المعرفة مضمون سياسي –رغم تجريد المعرفة– أين تلتقي السياسة بالمعرفة نتيجة التحول الجوهري للقوة من المادة إلى المعرفة ومن العضلات إلى العقل وفي كل مرة تتضاعف المعرفة تتضاعف بدالة أسية القوة التي يملكها الأفراد والجماعات والمنظمات.
- ولا يمكن استثمار المعرفة من دون وجود فريق من المديرين يتولى مهام وعمليات إدارة المعرفة، ليس هذا فقط بل يتعداه إلى تهيئة البنية التحتية والفوقية للمنظمة من أجل أفضل الممارسات لإدارة المعرفة.
- وكما ذكرنا أكثر من مرة عن تعقد ظاهرة المعرفة فإن أي محاولة لنمذجتها وتأطيرها في قوالب رياضية أو كمية مصيرها الفشل، صحيح أن هذه النماذج مفيدة لكن لا تستطيع أن تحيط بحركية المعرفة وعلاقاتها البيئية، وبدلا من هذه النماذج الساكنة تستفيد إدارة المعرفة من نماذج تبصير المعرفة ومسارات تدفقها ونقاط عناقيدها مثل خرائط المعرفة.
- ومن النقاط المهمة أيضا في قضية إدارة المعرفة المشاركة بها التي هي أصعب من إنتاجها خاصة منها تلك التي تتعلق بالخبرات والمهارات الفردية المكتسبة، وتعد أكبر

---

[1]. عيشاوي أحمد/ إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية. الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005. [على الخط]. [15-01-2008]. متاح على الإنترنيت. http://www.nadaa.net

التحديات بالنسبة للمنظمة حيث توجه لها كل اهتماماتها وخططها من أجل تخطي العقبات النفسية التي تحول دون المشاركة بها.

- إن النفاذ إلى المعرفة هو البداية فقط، فلا تستطيع إدارة المعرفة أداء مهامها من دون وجود بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة في المعرفة بكل شفافية وسهولة، وهذا شرط يسبق عمل إدارة المعرفة ويجب أن يكون بداية له في جميع المنظمات.
- كما أن أنشطة إدارة المعرفة لا توجد لها نهايات ملموسة ومرئية، على عكس الإدارات الأخرى (إدارة الإنتاج، إدارة التسويق...) التي لها حدود واضحة تتمثل أساسا في مدخلات عمليات ومخرجات واضحة ومستهدفة وذلك ببساطة لأن طبيعة عملية إدارة المعرفة متداخلة بنيويا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المنظمة.[1]
- ومن وجهة نظر الاقتصاديين، فإنهم يؤكدون اختلاف إدارة المعرفة عن إدارة الموارد المادية؛ فهي لا تستهلك عند الاستخدام وفق قانون تزايد العوائد على عكس قانون تناقص العوائد المطبق على الموارد المادية، إن الاستثمار في إدارة الموارد المادية عادة ما يتحول إلى أصول مادية وملموسة تبقى داخل المؤسسة، بينما الاستثمار في إدارة المعرفة يتحول في العادة إلى أصول معنوية مجسدة في رأس مال فكري أو معرفي. كما أن إدارة الموارد المادية يتعامل في السابق مع المعرفة كأصل ملموس وفق معيار المردود الاقتصادي غير المادي الذي تملكه المؤسسة الذي يقدم قيمة مادية قابلة للقياس كما هو الحال في البراءات، والامتيازات، والسمعة أو الشهرة، الأمر الذي يجعل من الممكن تقدير قيمته محاسبيا. إلا أنه ومع إدارة المعرفة فإن مفهوم المعرفة كأصل غير ملموس أصبح أوسع بكثير من ذلك، فهي تضم أيضا الخبرات والقدرات الفكرية للعاملين، وعلاقاتهم ضمن البيئة التنظيمية والبيئة التنافسية.[2]

إن المبادئ السابق ذكرها تحدد بدقة الخطوط الأساسية في إدارة المعرفة، لكنها غير كافية وحدها لتحقيق إدارة معرفة، حيث يتطلب ذلك وبالدرجة الأولى توفر مجموعة من العناصر الضرورية التي تعتبر المحرك للمعرفة وإدارتها على مستوى المنظمة.

2-7. العناصر الأساسية لإدارة المعرفة

مهما قيل ويقال عن إدارة المعرفة، فهي عبارة عن نظام تتبناه المنظمة يقوم على عدة مقومات وعناصر مترابطة ذات الصلة بتحقيق الغاية المرسومة، وتتكون إدارة المعرفة من أربع عناصر أساسية نذكرها على النحو التالي:

2-7-1. الأشخاص:

هم كادر المنظمة على كل المستويات والذين أصبحوا ينعتون بصناع المعرفة أو بعمال المعرفة، وكادر إدارة المعرفة هو الجزء الأساسي في استراتيجية إدارة المعرفة وفي

[1]. ياسين سعد غالب. المرجع السابق. ص. 52-56.
[2]. سملالي يحضيه، وصاف سعيدي. المرجع السابق.

استراتيجية الرسالة موضع الدراسة، ليس فقط لأن الفرد يختزن تلك المعرفة التي تحتاج إليها المنظمة وباقي طاقمها، بل بإسهامه في كل مراحل إدارة المعرفة وعليه يتوقف كل شيء خاصة تلك الكفاءات بما تملك من خصوصية الإبداع والابتكار إذا ما عرفنا استمالتها وهذا هدف الفصل الثاني من المذكرة.

2-7-2. التكنولوجيا:

تعد التكنولوجيا بكل ما تسخره من حلول سحرية وتطبيقات أهم الوسائل في إدارة المعرفة ومن أهم الممكنات في توليد وخلق المعرفة من الأشخاص، وسنتعرض لتلك التطبيقات المساعدة لاحقا والتي إذا التحمت مع العناصر الأخرى بشكل صحيح تحقق لنا الهدف من إدارة المعرفة في المنظمة.

2-7-3. العمـــليات:

توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة، وتتضمن العمل المعرفي أي إجراءات العمل والممارسات الفضلى التي تعكس كفاءات وخبرات الأفراد وتعمل على تطوير ممارسات العمل التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل[1] وبالتالي التمكن من المعرفة الضمنية الفردية وتحويلها إلى معرفة جماعية صريحة يتم الاستفادة منها في عمليات أخرى تعمل كلها في إطار إستراتيجية شاملة لتحقيق أهداف المنظمة.

2-7-4. الإستراتيجية:

تعني أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو استغلال فرص بالنظر على أساس نقاط القوة والضعف، والإستراتيجية كعنصر لإدارة المعرفة تبحث في الأساليب والأدوار التنفيذية التي توكل للمسؤول عن إدارة المعرفة وتهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المنظمة وضمان استمرارها[2]. وبما أن هذا البحث تركز إستراتيجيته على الأشخاص ومعرفتهم، فإن ما يهمنا هو العمليات والوسائل التي تمكن من تهيئة البيئة ثم استخلاص تلك المعرفة من أصحابها بالتركيز على من هو المسؤول الأول وهذا ما سيكون موضوع النقاش في الفصلين القادمين.

وقبل بداية هذا النقاش لابد من الإشارة إلى أن العناصر المطلوب توفرها وتهيئتها لإدارة المعرفة ستتفاعل ضمن إستراتيجية محددة مسبقا بشكل يجعلها تتماشى والإستراتيجية الشاملة للمنظمة والأهداف المرسومة على المدى القريب والبعيد.

2-8. استراتيجيات إدارة المعرفة:

إنه من البديهيات أن تدمج إدارة المعرفة ضمن إستراتيجية المنظمات كوسيلة حديثة وفعالة لتحقيق النتائج التي تصبو إليها تلك المنظمات، غير أن الممارسات المعرفية وإدارتها تختلف من منظمة إلى أخرى، وتعمد المنظمات إلى تبني مجموعة من إستراتيجيات وسياسات مختلفة في إدارة المعرفة بحسب اختلاف الأهداف المرسومة، ومهما كانت طبيعة الاختلاف وحجمه

---

[1] . Buck Jean-Yves/ Le management des connaissances : Mettre en œuvre un projet de Knowledge management. Paris : Editions d'organisation, 2000. P. 35

[2] . Op. Cit. p. 36

تختلف الاستراتيجيات والسياسات المتخذة في إدارة المعرفة تبعا لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه والهدف الرئيسي الذي تسعى إلى تحقيقه، ومن أهمها –مراعاة لأهداف البحث– نعرض ما يلي:

2-8-1. الإستراتيجية الترميزية (Codification strategy):

تتجسد في التفاعل بين الشخص ومصدر غير بشري، فهي ترتبط أكثر بالتكنولوجيا وتتجسد في قواعد المعرفة أساسا، وهي تصلح للمنظمات المصنعة للمنتوج حسب الطلب أو المشاريع الاعتيادية والتي يمكن الاستفادة فيها مما تم ممارسته خلال التجارب الماضية المحفوظة لدى المنظمة.1

2-8-2. الإستراتيجية الشخصية (Personalization strategy):

ترتبط بالأشخاص (تفاعل شخص مع شخص أو أشخاص آخرين) والتي يلعب فيها الاتصال والحوار والمشاركة بالمعرفة وغيرها الدور الرئيسي في تطويرها، وهي تصلح أكثر للمنظمات المنتجة لمنتجات ذات معدلات تغيير عالية أو المشروعات الفريدة ذات الحلول الفريدة التي تتبادر إلى الأشخاص لأول مرة أو مجربة قبلا من طرفهم شخصيا.[2]

ويجب التأكيد في هذا الصدد على عدم استغناء إحداهما عن الأخرى أثناء التطبيق من المنظمة المتبنية، فرغم تركيزنا في البحث على الإستراتيجية الثانية فهذا لا ينفي التكنولوجيا ودورها في إنجاح الإستراتيجية الشخصية إن لم نقل أنها وسيلتها الأهم بحيث أن دمج كلتا الإستراتيجيتين بصورة ذكية يؤدي إلى منظمة ناجحة.

2-8-3. استراتيجيات جانب العرض (Supply-side strategies):

في هذا النوع من الإستراتيجية تميل المنظمة إلى التركيز فقط على نشر وتوزيع المعرفة التنظيمية، تبعا لذلك تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها وهذه تصلح للمنظمات الاستشارية أو كما يطلق عليها بيوت الخبرة.[3]

2-8-4. استراتيجيات جانب الطلب (Demand-side strategies):

تركز المنظمة عند تبنيها لهذه الإستراتيجية على حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة، وهي تهتم بآليات توليد وخلق المعرفة بالتوجه نحو الإبداع والتعلم وتجسير الفجوة بين المعرفة والفعل أي بين ما نعرفه وما نفعله، وهي تصلح للمنظمات الصناعية.[4]

وبغض النظر عن الإستراتيجية التي تختارها المنظمة في إطار سياستها في إدارة المعرفة، فإذا قمنا بتحليل تلك الإستراتيجيات نجدها تتضمن مجموعة من خطوات ومراحل متفق عليها لتطبيق إدارة المعرفة والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

---

[1]. Hansen Morten T., Nohria Nitin, Tierney Thomas/ Quelle est votre stratégie de gestion de savoir. Le management du savoir en pratique. Harvard business review. Paris : éditions d'organisation, 2003. P. 121

[2]. إدارة المعرفة. [على الخط]. [10-01-2007]. متاح على الإنترنيت www.Tkne.net/vb/showthread.php?t=8195

[3]. الكبيسي صلاح الدين. المرجع السابق. ص. 100

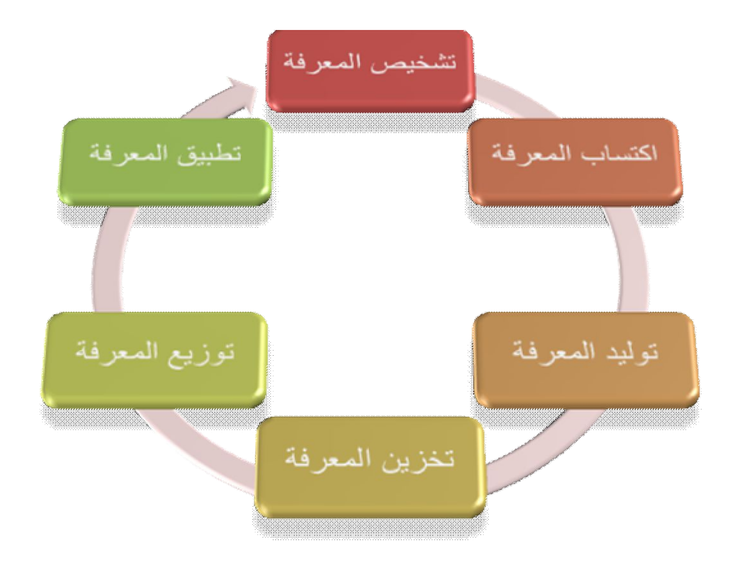
[4]. الكبيسي صلاح الدين. المرجع السابق . ص. 100

- تشكيل فريق متخصص لإدارة المعرفة.
- نشر الوعي بأهمية المعرفة لدى مختلف المستويات في المؤسسة.
- تحديد وتحليل المعرفة المتوافرة وإعداد قائمة بالأصول المعرفية.
- تحديد المعرفة اللازمة الأداء المرغوب، وتحديد فجوة المعرفة المطلوب تجاوزها.
- تحديد مخاطر الأصول المعرفية وآلية الحد من تأثيرها.
- تطوير إستراتيجية لإدارة المعرفة تتواءم مع إستراتيجية المؤسسة.
- تطوير نظام إدارة المعرفة وآلية استخدام الموجودات المعرفية المتوافرة بفاعلية.
- نشر وتعميم المعرفة وتحديد أنسب الوسائل لنقل المعرفة داخل المنظمة وخارجها.
- مراجعة وتقييم إستراتيجية إدارة المعرفة وتطويرها باستمرار.[1]

2-9. عمليات إدارة المعرفة:

«إن المعرفة إذا أخذت كما هي تكون مجردة عن القيمة، لذا فإنها تحتاج إلى إعادة إغنائها كي تصبح جاهزة وقابلة للتطبيق»، يقول صلاح الدين الكبيسي مبينا ضرورة العمل على تحريك تلك المعرفة على كافة الأصعدة ومن قبل كافة العاملين والمديرين بما يتماشى وإستراتيجية المنظمة المعرفية، وهذا يتلخص فيما يطلق عليه عمليات إدارة المعرفة التي نجد أحيانا مصطلح دورة حياة المعرفة مقابلا له مسندين قولهم إلى أن إدارة المعرفة ليست مادة ثابتة جامدة بل كينونة حية مستمرة لا توجد لها نهاية، غير أن الشائع هو استخدام مصطلح عمليات المعرفة والتي تتضمن مجموعة إجراءات ووسائل وعمليات متداخلة ومترابطة المعتمدة أثناء ممارسة المعرفة في المنظمة، والمطلع على الأدبيات التي ناقشت الموضوع يجد تنوع الآراء حول عمليات إدارة المعرفة في العدد أو الترتيب وحتى المحتوى في بعض الأحيان، لذا وبعد قيامنا بمسح شامل لهذه العمليات نعرض منها العمليات الجوهرية التالية.

[1]. نشرة تعريفية بإدارة المعرفة. [على الخط]. [2007-10-19]. متاح على الإنترنيت.
/http://www.moe.gov.jo/EDSS/know/T



شكل رقم-3- عمليات إدارة المعرفة

وفيما يلي تفصيل لكل عملية على حدى:

2-9-1. تشخيص المعرفة:

يعد تشخيص المعرفة أولى عمليات إدارة المعرفة، وفق هذه العملية تسعى المنظمة إلى العمل على تحديد ما يجب معرفته انطلاقا من حاجتها إلى تلك المعرفة بغية تحقيق غرض معين، إثر هذا تقوم المنظمة بمقارنة موجوداتها المعرفية الحالية المتوفرة بتلك المطلوبة لتحديد حجم الجهود التي تحتاج بذلها للحصول على المطلوبة منها، ومن ثم محاولة اكتشاف المعرفة المطلوبة والبحث عنها من أجل التخطيط للوصول والحصول عليها سواء كان ذلك مكان المعرفة أو الأشخاص المعنيين بها.[1]

إذن، تشخيص المعرفة يجب أن يسبقه وجود غموض معين في مشروع ما (مشكلة) يحتاج إلى معرفة ملائمة لإيجاد حل له مع مراعاة عنصر الزمن، وتستخدم المنظمة في عملية التشخيص العديد من آليات الاكتشاف والبحث منها: خرائط المعرفة، مصفوفة المواقع التي تمكن من تحديد معرفة كل عامل، دفتر الملاحظات، النماذج وغيرها من الوسائل التي تزيد من فعالية ودقة العملية[2] ولنا تفصيل فيها لاحقا.

2-9-2. اكتساب المعرفة:

بعد الانتهاء من تحديد المعرفة المطلوب الحصول عليها يتم العمل على اكتسابها وبلوغها، ونجد مصطلحات عديدة استعملت للدلالة على هذه العملية منها امتصاص، تحصيل، جمع، أسر.. وجميعها تدل على العملية التي بمقتضاها يتم حصول واقتناء معرفة جديدة أو معرفة

---

[1]. العلي عبد الستار، قنديلجي عامر إبراهيم، العمري غسان. المرجع السابق. ص. 40

[2]. Knowledge management: a guide to good practice. Op. Cit. p. 54

كانت قبلا ولكنها لم تستعمل لأنها لم تكن متاحة، ويكون الاكتساب مهمة أفراد المنظمة.

ويتم اكتساب المعرفة من مختلف مصادرها الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة وبيئتها ومهما تعددت أنواعها وأشكالها –معرفة ضمنية أو صريحة– وهذه المصادر قد تكون وثائق، بحوث، مستودعات معرفة، عاملين، موردين.. وغيرهم، وتستخدم العديد والعديد من الوسائل في اكتساب المعرفة بالمنظمة–أو في إكسابها بالنظر إلى الجهة المسؤولة– بحسب حاجة وإمكانيات المنظمة نذكر على سبيل المثال لا الحصر ، الاتصال، النقاش والحوار، الرصد، الإنترنيت والإنترانيت، حضور المؤتمرات والندوات، التعليم والتدريب، وفيما يخص الأفراد المنتمين إلى مجتمع المنظمة يتم الاستثمار فيهم باعتبارهم رأس مال بشري كتحفيزهم وتشجيع الإبداع والتغيير.. في سبيل زيادة قدراتهم ومهاراتهم في اكتساب المعرفة.[1]

2-9-3. توليد المعرفة:

إن اكتساب المعرفة لدى المنظمة وأفرادها هو عملية أولية قاعدية ضمن عمليات إدارة المعرفة تهدف إلى اكتساب وتكوين رصيد معرفي، هذا الذي وفي الحقيقة لن تكون له قيمته الحقيقية في كونه مختزنا في عقل صاحبه بل تحويله إلى معرفة صريحة تترجم إلى أقوال وأفعال لتصبح معرفة جديدة ابتكارية تتجلى في قضايا وممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة باستمرار ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين، وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار، والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة.[2]

وهنا تكمن أهمية هاته العملية التي نعتبرها العملية الجوهرية إن لم نقل الأكثر أهمية، ليس فقط من وجهة نظرنا في البحث بل يمكن تلمس ذلك في المنظمة ذاتها ومدى توقف العمليات الأخرى عليها.

وفي هذا الإطار، أكد نوناكا وطاكيوشي (1995) على أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة

أ– تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة

ب– تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي

وقدما أربع طرائق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل بين نوعيها الصريح والضمني وهي الاشتراكية Socialization والخارجية externalization والتجميعية Combination والداخلية Internalization.[3] وسيتم التركيز في البحث وبالضبط في الفصل الرابع منه على هذه العملية التي نعتبرها إشكالية وهدف للبحث في الوقت نفسه.

[1]. الكبيسي عامر/ إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2005. ص. 49

[2]. العلي عبد الستار، قنديلجي عامر إبراهيم، العمري غسان. المرجع السابق. ص. 42

[3]. Dieng Rose, Corby Olivier, Gandon Fabien, [...et all]/ Knowledge management: méthodes et outils pour la gestion des connaissances. 3 éd. Paris: Dunod, 2005. P.07

2-9-4. تخزين المعرفة:

بعد تمكن المنظمة من توليد أقصى حد من المعرفة التي تحتاجها والتي قد تحتاجها، تسعى جاهدة بكل ما أوتيت من قوة إلى ترميز تلك الكنوز المعرفية وتوثيقها بطريقة تضمن حفظها من التلف أو الضياع بغية تفعيلها واستخدامها لاحقا.

ويتم خزن المعرفة في مخازن المعرفة التي تتسع لكل أشكال المعرفة وفق أشكال متنوعة للتخزين وبمرورها على مصافي لتكريرها وتنظيمها... لتتجسد في النظم الخبيرة، قواعد المعرفة، الإجراءات والعمليات الموثقة، شبكات العمل، برمجيات المجموعة[1]... وكل هذا وذاك يشكل الذاكرة التنظيمية للمنظمة التي يلعب اختصاصي المعلومات الدور الأعظم فيها.

يعتبر تخزين المعرفة جسرا بين توليد المعرفة وبين استرجاعها، كما يجب الأخذ في الاعتبار حجم السياق الذي سيتم احتواؤه، فليس إبداع المعرفة مقتصرا على المشاركة بها فقط، وإنما في استخدامها بكفاءة وبشكل كاف في السياق وإلا فقدت المعرفة[2]. ومن هنا تأتي أهمية تخزين المعرفة والطرق والوسائل المستعملة في ذلك، مع ضرورة إيجاد نظام لإدامتها والسيطرة عليها وتطويرها في ظل تراكمها ونموها، إضافة إلى تقويم محتوياتها وتحديد العلاقة بين القديم والجديد منها ومن ثم في توصيلها.

2-9-5. توزيع المعرفة:

تعد عملية توزيع المعرفة من العمليات بالغة الأهمية تتخذها المنظمة شعارا في إدارة المعرفة، وترتبط بها العديد من المصطلحات مثل النشر، البث، التدفق، النقل وغيرها تعبيرا عن تحريك المعرفة من مخازنها إلى كل من يجب نقلها إليه. إن تبادل المعرفة والخبرات مع الزملاء لهو أشبه بتبادل البحار مياهها بين بعضها البعض، فالشخص الذي يقوم بنقل المعرفة إلى زميله تتجدد وتزداد معرفته على عكس بقائها محتبسة ما قد يجعلها تنكمش أو تموت لذا نجد مياه البحار دائما متجددة على عكس البحيرات المغلقة ومياهها الراكدة.[3]

تستخدم المنظمة قنوات متنوعة لتوزيع المعرفة بعضها رسمي كجلسات التدريب والتجوال الشخصي، والبعض الآخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة والمؤتمرات الفيديوية وغيرها.. ومن أجل تفعيل العملية تعمل المنظمة على السماح للأفراد المستخدمين بالانتقال عبر الأقسام وتشجيع التجمعات وكذا تكثيف استعمال التكنولوجيا، المهم ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الملائم وفي الوقت الملائم.[4]

إن لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة المختزنة لديها بشكل كفء، فلن تولد عائدا مقابل التكلفة إضافة إلى أن توزيع المعرفة يخلدها ويزيد منها بالمشاركة والاستخدام، والتحدي في هذه العملية يكمن دوما في المعرفة الضمنية وكيفية توزيعها ونقلها-مع اعتبار استحالة تحول كل

---

[1]. United Nations Economic and Social Commission for Western Asia ESCWA/ Knowledge management methodology: An empirical approach in core sectors in ESCWA member countries. 2003. N° 9. New York: united Nations, 2003. P. 09

[2]. العلي عبد الستار، قنديلجي عامر إبراهيم، العمري غسان. المرجع السابق. ص. 43

[3]. الملكاوي إبراهيم الخلوف/ إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم. ط. 1. عمان: الوراق، 2007. ص. 82

[4]. المرجع نفسه. ص. 83

المعرفة الضمنية إلى صريحة– وتستخدم بعض المنظمات الرائدة في هذا المجال عدة وسائل مثل قصص النجاح المقنعة للعاملين ما يمكن من استخلاص قيمة في سلوكيات الجماعة.

2-9-6. تطبيق المعرفة:

إن هذه المرحلة هي المستهدفة في عمليات إدارة المعرفة، تصبح فيها المعرفة وتوظيفها أهم وسيلة في إنجاز الأعمال بالمنظمة، وفي هذه المرحلة تتجسد فائدة إدارة المعرفة وتتحدد مدى صحة وفعالية الأداء المعرفي في المراحل السابقة.

إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق، إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجدية، والمشاركة في المعرفة التي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة[1] وهذا هو بيت القصيد في إدارة المعرفة، على أن تطبيق المعرفة يجب أن يتماشى مع استراتيجيات المنظمة كما أن نجاح أية منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا بما هو متوافر لديها.

إن نظام المعرفة الكفء في المنظمة لا يكفي لضمان النجاح في الشركة، لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم وأن القوة فيه تكمن في استخدامه، وتطبيق المعرفة أهم من المعرفة ذاتها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع وحدها إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العملية الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات.[2] وهنا يمكننا الجزم بأن المعرفة قوة.

ولا بد أن يؤدي التطبيق إلى التعلم بالعمل واكتساب المعارف، هذا الأخير الذي يسبقه وجود قصور في المعرفة الفردية أو الجماعية، أو لحاجة إلى معرفة جديدة تستعمل لما هو قادم وهكذا تتجدد دورة حياة المعرفة من أولى مراحلها. هذه المراحل التي تتداخل وتتشابك بطريقة يتعسر فهمها أو نمذجتها، بيد أن الممارسات السابقة لها قد تشكل دليلا جيدا لإنجاز تلك العمليات، حتى أنها ولمعرفة مدى نجاحها في عملها المعرفي تركت في النهاية وسائل وطرق لقياس إدارة المعرفة يمكن اعتبارها سبقا أعظما في حقل إدارة المعرفة، فكيف ذلك؟

2-10. قياس إدارة المعرفة:

إن المطلع على مسيرة تطور إدارة المعرفة يلحظ وجود فجوة زمنية معتبرة بين الحديث عنها نظريا وبين ممارستها ميدانيا، وهذا كله يرجع إلى لاملموسية المعرفة؛ بحيث أنه من الطبيعي أن ندير البشر ومن المقبول أن ندير البيانات والمعلومات ومن المعقول أن ندير الوقت ولكن كيف لنا أن ندير شيئا لا يمكن لمسه؟ وهذا انطلاقا من فكرة أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، غير أنه حاليا تدار المعرفة بل وتقاس أيضا وفي ذلك نستشهد بقول كارميللي أنه لا يجب النظر إلى الاستثمار في الموجودات غير الملموسة من حيث تأثيرها في الأداء المالي فقط، وإنما لما لها من تأثير استراتيجي على المدى الطويل وما سيدفع لها من ثمن

[1]. البيلاوي حسن حسين، سلامة عبد العظيم حسين. المرجع السابق. ص. 79

[2]. الكبيسي عامر. المرجع السابق. ص. 51

لاحقا[1] وإلينا هذا المثال الذي يثبت صحة هذا القول؛ حيث نجد أن القيمة السوقية لشركة Microsoft بلغت مؤخرا أكثر من عشرين مرة مقارنة بقيمتها الدفترية.[2]

وبالتالي، فالطرق المحاسبية التقليدية للأصول الملموسة لم تعد ملائمة لفهم وتقييم رأس مال المعرفة تلك المكونات الضمنية (رأس المال الإنساني). خاصة باعتبار الأصول المادية لها حياة محدودة خطية بينما الأصول المعرفية لها قيمة مفتوحة النهاية open ended value.[3]

وتشير الدراسات إلى أنه قبل قياس إدارة المعرفة يجب رسملة* أو تثمين المعرفة، وأفرزت في هذا الصدد مصطلحات مثل رأس مال المعرفة، رأس المال الفكري، أصول المعرفة، الأصول الأثيرية... ويلاحظ أن بعض المنظمات والأدبيات تستعمل رأس المال الفكري بمفهوم قريب إلى المعرفة الصريحة، لذا يفضل استخدام كلمة رأسمال المعرفة كمقابل لرأس المال التقليدي

رأس مال المعرفة هو القيمة الاقتصادية للأصول غير الملموسة أي أصول المعرفة في المنظمة وهو نتاج التفاعل بين ثلاث فئات من الموارد غير الملموسة وهي حسب sveiby: الموارد الإنسانية (رأس المال الإنساني: العاملين ومهاراتهم، الجدارة الجوهرية)، الموارد التنظيمية (الموارد التي تبقى في المنظمة، المعرفة الصريحة، أساليب العمل، النظم)، الموارد العلائقية (علاقات المنظمة مع الزبائن والموردين، الاسم التجاري، السمعة..).[4]

وعن قياس المعرفة، بين Kermally أن القيمة في الموجودات غير الملموسة تقاس من عدة مستويات: النمو، التجديد، الكفاءة والاستقرار وأن من أكثر المؤشرات نموا قاعدة الزبون، وتعد قيمة المعرفة المضافة KVA-Knowledge Value Added - أحد مداخل القياس، كما أشار seelly & dietrick إلى أنه عندما ترتبط مبادرة إدارة المعرفة بهدف معين للعمل وتتوافق مع مفهوم القياس الذي يناسب قياس الأداء في المنظمة فيمكن عندئذ تقييم تأثيرها، وركز Rylatt على ضرورة قياس معرفة-كيف- من خلال عناصر المعرفة الكامنة في رأس المال البشري والفكري ونظم الأداء.[5] وهذه أشهر معايير وطرق قياس إدارة المعرفة.

2-10-1. بطاقة النقاط المتوازنة (BS Balance Scorecard):

يستخدم هذا المدخل لقياس أداء عمليات الأعمال على الصعيد الداخلي؛ حيث يساعد على تقييم أثر توظيف إدارة المعرفة داخل المنظمة من خلال المؤشرات المالية وغير المالية، يهدف إلى تحقيق توازن بين المنظور المحاسبي التقليدي للأصول غير الملموسة والنماذج القياسية الأخرى لتقييم رأس المال الفكري، ويضيف مكونات جديدة أهمها متغيرات الابتكار والتعلم وتحسين نشاط الأعمال، وهو يرتكز على فحص درجة نجاح المنظمة في تحقيق

---

[1]. العلي عبد الستار، قنديلجي عامر إبراهيم، العمري غسان. المرجع السابق. 46

[2]. ياسين سعد غالب. المرجع السابق. ص. 216

[3]. المرجع نفسه. ص. 217

*. الرسملة من رأسمال وتعني عملية تحويل شيء ما إلى رأسمال أو تحديد قيمة شيء ما ينتج دخلا أو ربحا .والفعل (يرسمل) يعني عموما تحويل شيء ما إلى رأسمال,أو تحديد قيمة له ومعاملته كجزء من رأسمال الشركة (أشتون كريس. المرجع السابق. ص. 43)

[4]. ياسين سعد غالب. المرجع السابق. ص. 224

[5]. العلي عبد الستار، قنديلجي عامر إبراهيم، العمري غسان. المرجع السابق. 46

الأهداف المالية وبناء القدرات الذاتية الموجهة نحو استقطاب الأصول والموارد غير الملموسة لتحقيق النمو المستهدف في المستقبل[1]

2-10-2. نموذج مراقبة الموجودات غير الملموسة (IAM Intangible Assets Monitor):

قدمه Sveiby[*] وهو محاولة القياس بإظهار «كيف أن الموجودات غير الملموسة تفسر الفرق بين القيمة السوقية للشركة وبين القيمة الدفترية لها»[2]، له هدف عملي لقياس الأصول غير الملموسة في المنظمة ومقابلتها بتلك الملموسة لاستخراج القيمة السوقية على ضوء أربعة معايير أساسية هي: النمو Growth، الابتكار Innovation، الكفاءة efficiency والاستقرار stability . والأصول غير الملموسة في نظره تضم ثلاث فئات هي: الجدارة الجوهرية Competence، الهيكل الداخلي Internal structure والهيكل الخارجي External structure ويبدو لنا بوضوح أن العنصر الأهم في النموذج هو ما يتعلق بالجدارة الجوهرية للأفراد التي تعني قدرات العاملين على الفعل المؤثر في مختلف الظروف والأحوال المرتبطة بالأنشطة المختلفة للمنظمة، ويمكن تمثيل نموذج Sveiby بالمعادلة التالية:

القيمة السوقية = القيمة الدفترية الصافية للأصول الملموسة + قيمة الأصول غير الملموسة حيث أن: قيمة الأصول غير الملموسة = الكفاءة الفردية + الهيكل الداخلي + الهيكل الخارجي.[3]

2-10-3. أسلوب ملاح سكانديا (Skandia Navigator):

يرتبط بشركة التأمين السويدية Skandia وهو أسلوب دمج بين المفهومين السابقين، يسمح بتحديد وتصنيف الموجودات غير الملموسة التي لا تظهر في حساب الموازنة العامة، كما يحاول اكتشاف التكاليف والقيم المخبوءة من أجل زيادة شفافية الموجودات غير الملموسة، يتميز بشموله على المؤشرات المالية وغير المالية (رأس مال الزبون، رأس المال الابتكاري، رأس المال الإنساني) التي تعبر عن مكونات رأس المال المعرفي، كما يفيد في مقارنة الأداء التنظيمي في الماضي والأداء الحالي ضمن منظور مستقبلي.[4]

إن هذه الأمثلة المتنوعة والمزودة بطرق مختلفة تعتبر معايير لقياس رأس مال المعرفة وإدارته، أما منهجية القياس فهي نفسها تتلخص في ست خطوات هي:

تحديد الأهداف، اختيار طريقة القياس، تحديد مقاييس أداء خاصة، تشكيل عملية القياس، وضع

---

[1]. كرماللي سلطان/ إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي. ترجمة بتصرف هيثم علي حجازي. عمان: الأهلية، 2005. ص. 155- 156

[*]. Karl-Erik Sveiby أحد أعلام الإدارة والأعمال فنلندي الأصل، اشتغل في حقل إدارة المعرفة ما يزيد عن عشرين سنة، احتل منصب بروفيسور في إدارة المعرفة في فنلندا وأستراليا وهونغ كونغ والعديد من الدول المجاورة، اهتم كثيرا بالمعرفة التنظيمية وإدارة المعرفة وألف حوالي إثنا عشرة كتابا في هذا المجال وقد أضاف إلى هذا الحقل نظريات عملية أكثر منها ميدانية منها محاولاته في قياس وتثمين المعرفة التنظيمية (ويكيبيديا. المرجع السابق)

[2]. حجازي هيثم علي. المرجع السابق. ص. 46

[3]. ياسين سعد غالب. المرجع السابق. ص. 232- 233

[4]. كرماللي سلطان. المرجع السابق. ص. 158- 159

مستويات أداء زمنية والمراجعة والتعديل[1]

مما سبق يمكن القول أنه يمكن قياس ما لا يمكن لمسه ويمكن إدارة ما لا يمكن لمسه، هذا المبدأ الذي فتح الباب على مصراعيه أمام المعرفة لتقفز بعصرها قفزة نوعية وتحلق بتطبيقاتها المتميزة في سماء الربح والتفوق، جاعلة بذلك الإنسان العارف الكفء أولا وأخيرا هو صاحب السمو الذي يليق لقيادة عصر أصبحت كل مؤشراته تنبض بالمعرفة، وحتى الاقتصاد الذي كان يرمز إلى المادة المحضة أصبح اقتصاد معرفة، فما وراء هذا المفهوم؟

2-11. اقتصاد المعرفة:

نعم، هي المعرفة رأسمال، وأي رأسمال! هذا المصطلح الذي لطالما كان مرتبطا بالمادة المحضة، ما يعكس الفكر الاقتصادي الذي ظل كذلك حتى أوائل الستينات من القرن الفائت أين بدأ الاهتمام ينصرف عن الآلات والمعدات إلى بناء البشر المنتجين لها والعاملين عليها، فأخذ يظهر ثم ينتشر مصطلح رأس المال البشري على اعتبار أن البشر وليس الآلات من يقوم عليهم عبء العملية الإنتاجية، وفي السبعينات والثمانينات بدأ يشيع مفهوم "التنمية البشرية" تأكيدا للمعنى المذكور وأخذت تصدر تقارير دورية عن الأمم المتحدة تحمل هذا العنوان، ومنذ التسعينات شرع مفهوم رأس المال يتسع ليشمل معاني أخرى ذات دلالات متنوعة من قبيل رأس المال الرمزي، ورأس المال الاجتماعي...[2]

ومن الواقع التكنولوجي خاصة ومن الحقيقة المعرفية ينشأ تداخل كبير بين مجموعة من الظواهر والعمليات ومن ثم بين المفاهيم التي استخدمت للتعبير عنها، ومن هذه المفاهيم "اقتصاد المعرفة" الذي ترافق صعوده مع تطور كبير في التكنولوجيا الرقمية والشبكية والاتصالات عن بعد مما أعطى لاقتصاد المعرفة خصائص إضافية جعلت المعرفة العامل الحاسم والأوسع والأعمق تأثيرا في تكوين القاعدة الاقتصادية الجديدة وإنشاء الثروة والقيمة والميزة التنافسية على المستوى الوطني (الكلي) وعلى مستوى المنظمة (الجزئي)، فما الذي يحمله بين طياته هذا المفهوم المستحدث؟

– يعرف اقتصاد المعرفة بأنه ذاك «الاقتصاد الذي يقوم على المعرفة من الألف إلى الياء، أي أن المعرفة هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية وهي المنتج الوحيد وهي التي تحدد فرص التسويق ومجالاته...».[3]

والمعرفة هنا تعني المعلومات والخبرات والبحوث والدراسات والتكنولوجيات ونظم الإدارة الحديثة والمهارات الفردية التي يرتكز اقتصاد المعرفة ويقوم عليها، ويعبر هذا التعريف على نظرة يدعو أصحابها إلى أهمية التمييز بين دلالتين مختلفتين لتعبيري "اقتصاد المعرفة" و"الاقتصاد القائم على المعرفة" موضحين أن تعبير اقتصاد المعرفة هو ما يتعلق باقتصاديات عمليات المعرفة ذاتها سواء من حيث تكاليف العملية المعرفية أو الذهنية مثل تكاليف البحوث

[1]. الكبيسي صلاح الدين. المرجع السابق. ص. 101

[2]. عيسى محمد عبد الشفيع/ رأس المال المعرفي العربي لمن. [على الخط]. [06-11-2007]. متاح على الإنترنيت http://www.arabrenewal.org/articles/1509/1/NAO-CaaCa-CaaUNYi-CaUNEi-aaa/OYIE1.html

[3]. الخضيري محسن أحمد/ اقتصاد المعرفة. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2001. ص. 06

والتطوير أو تكاليف إدارة الأعمال الاستشارية أو إعداد الخبراء وتدريبهم وهذا ما هو مقصود في التعريف السابق، وأما تعبير الاقتصاد القائم على المعرفة فهو «يشمل حجم قطاعات المعرفة والمعلومات والاستشارات الذهنية داخل نسيج الاقتصاد المحلى سواء كان نشاطا سلعيا أو خدميا عينيا كان أو نقديا»[1]. بمعنى أن اقتصاد المعرفة هو أرقى أشكال الاقتصاد الذي ربما لم يتجسد بعد بشكله النهائي حيث أن الاقتصاد القائم على المعرفة يمهد له. وتفاديا للغوص في متاهة المفاهيم فإن ما يهمنا هنا هو الاقتصاد ما بعد الصناعي والذي جاء ترسيخا لاقتصاد المعلومات اقتصاد المعرفة.

– وعرف اقتصاد المعرفة أيضا بأنه «الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من عمليات وخدمات المعرفة كالإنشاء، التحسين، التقاسم، التعلم والتطبيق عبر القطاعات الاقتصادية كافة بالاعتماد على الأصول البشرية واللاملموسية وفق خصائص وقواعد جديدة».[2] وهذا التعريف يعتبر المعرفة أهم رأسمال لتحقيق الربح يرتكز على العنصر البشري كصاحب معرفة وعامل بها.

– كما أن اقتصاد المعرفة هو «الاقتصاد الذي يعتمد على أداء الفرد بوصفه ذاتا مستقلة في المنظمة التي يعمل بها، بعكس الاقتصاد التقليدي الذي يعتمد على أداء مجموع الأفراد بغض النظر عن مستويات الأفراد بوصفهم أفرادا»[3]. وهذا يعني فتح المجال للكفاءات والاعتراف بالإبداع كأساس في الاقتصاد العالمي الحالي.

وجاء في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 2003 أن «الاقتصاد المعرفي هو نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاية في جميع مجالات النشاط المجتمعي: الاقتصاد والمجتمع المدني والسياسة والحياة الخاصة وصولا لإقامة التنمية الإنسانية بإطراد، ويتطلب ذلك بناء القدرات البشرية الممكنة والتوزيع الناجح للقدرات البشرية».[4]

ومن البديهي أنّ الفكرة القائلة بأنّ المعرفة تلعب دوراً جوهرياً في الاقتصاد ليست جديدة، إلاّ أنّ أنماط إنتاج المعارف ونشرها ومدى الاعتماد على المعرفة تختلف في هذا الاقتصاد المستحدث. إن **المبدأ** الأساسي لاقتصاد المعرفة هو اعتبار المعرفة العلمية والتقنية هي الأساس لتوليد الثروة، حيث أصبحت المعرفة أكثر الأمور **أهمية** وحيوية للمشروعات والمنظمات الحديثة والمسهم الأول في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وتخفيض كلف الإنتاج وتحسين النوعية من خلال أحدث الأساليب، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والدخل القومي والإسهام في توليد فرص عمل تتسع باستمرار لذوي التخصصات والمهارات العلمية والتكنولوجية والعمل عن بعد[5] إضافة إلى إحداث التجديد والتطور في النشاطات الاقتصادية.

واقتصاد المعرفة بمضامينه ومعطياته وتقنياته يتسم بالعديد من **الخصائص** أهمها: الاعتماد والاستخدام الكثيف للمعرفة العلمية والعملية عالية المستوى في نشاطاته، وتوسعه ونموه وما

[1]. إبراهيم غسان عبد الهادي/ تكامل اقتصاديات المعرفة يخلق أملاً في حل مشكلات التنمية العربية. الحوار المتمدن. ع. 1298. 2005-08-26. [على الخط]. [30-03-2008]. متاح على الإنترنيت. economistghassan@yahoo.co.uk
[2]. نجم نجم عبود. المرجع السابق. ص. 189
[3]. الهاشمي عبد الرحمان، العزاوي فائزة محمد/ المنهج والاقتصاد المعرفي. عمان: دار المسيرة، 2006. ص. 26
[4]. تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2003. [على الخط]. [30-03-2008]. متاح على الإنترنيت. http://www.egyptiangreens.com/docs/general/index.php?
[5]. خلف فليح حسن/ اقتصاد المعرفة. الأردن: عالم الكتاب الحديث، 2007. ص. 23- 29

ينتج عنه من تسخير موارد ضخمة لاستخدامها في استثمار المعرفة بغية تكوين رأس المال المعرفي والإنتاج المعرفي، والأهم خضوع اقتصاد المعرفة لقانون تزايد العوائد وتناقص التكاليف الذي يؤدي إلى تحقيق وفورات داخلية وخارجية، إضافة إلى رصد تسارع كبير في حصول التغيرات في مضامين اقتصاد المعرفة وتقنياته ما يشكل تحديا كبيرا لدى المنظمات بكل أنواعها[1]، كما أنه اقتصاد مفتوح لا توجد حواجز للدخول إليه حتى أصبح شعاره "اصنع سلعتك التي تشاء في المكان الذي تشاء، وبعها حيث تشاء"[2]، وله علاقة بالاقتصادات الأخرى وأكثر ما يميزه ارتباطه بالذكاء والقدرة الابتكارية والخيال الجامح مع تمتعه بمرونة فائقة وقدرة كبيرة على التجدد والتطور والتطويع والتكيف مع المستجدات، وهو لا يعرف العشوائية والارتجالية فكل شيء فيه مخطط ومنظم وموجه ومراقب.[3]

وعلى غرار الاقتصادات الأخرى، يقوم اقتصاد المعرفة على عدة **مرتكزات** أهمها: عمليات المعرفة (الإنشاء، التقاسم، التعلم، التطبيق، وإعادة الاستخدام)، والخدمات المعرفية (الجامعات...) أو الخدمات المساندة للمعرفة (تطوير العمل المعرفي...)، المعرفة بنوعيها الصريحة التي هي موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والضمنية التي تبقى في رؤوس الأفراد ما يجعل الأصول البشرية أو"القوة الدماغية" قاعدة الثروة في اقتصاد المعرفة.[4]

واقتصاد المعرفة ليس مبنيا فقط على القاعدة المعرفية كما سبق القول، ولكنه يتجاوب أساسا مع المتطلبات والمتغيرات في السوق العالمية؛ لذا فإنه يتكون من **عناصر** مترابطة أبرزها: وجود قوة بشرية مؤيدة باعتبار المجتمع هو المستهلك للمعرفة بحيث أنه كلما تم تأكيد المجتمع على فوائدها واستحسانه لنتائجها كلما كان مردودها إيجابيا، شرط كون المجتمع متعلم لأن أفراده من عليهم مسؤولية التطوير والإبداع والتقدم، إلى جانب توافر منظومة بحث وتطوير فاعلة وغيابها يعني غياب التخطيط والتوجيه والتقويم والتطوير، كذا إيجاد وسائل الربط الإلكتروني، مع التركيز أولا وأخيرا على تهيئة عمال معرفة وصناعها وتوجيه جميع الاستراتيجيات نحو الاستثمار الفعال في رأس المال البشري.[5]

إن لهذا الاقتصاد المعرفي الجديد **تداعيات** وانعكاسات عميقة على قوة العمل، فهي تحدث تحولا في ملكية وسائل الإنتاج من المؤسسة إلى الفرد، وهكذا فإنه في مجتمع المعرفة، يمتلك العاملون وسائل الإنتاج والقوة التي تمكنهم من أخذ معرفتهم معهم، وحيث أنه توجد علاقة متبادلة بين المعرفة والقوة، فإن حدوث تحول في السيطرة على المعرفة ينتج عنه تحول في القوة الاجتماعية والاقتصادية.[6]

---

[1]. خلف فليح حسن/ المرجع السابق. ص. 17-22.

[2]. الكاملي عبد القادر/ المعرفة قضايا عصرية. [على الخط]. [17-12-2007]. متاح على الإنترنيت.
http://www.arabcin.net/gold/modules.php?name=News&file=article&sid=704

[3]. الخضيري محسن أحمد. المرجع السابق. ص. 07

[4]. محي الدين حسانة/ اقتصاد المعرفة في مجتمع المعلومات. مجلة مكتبة فهد الوطنية، 2004. مج. 09. ع. 02. [على الخط]. [10-01-2007]. متاح على الإنترنيت. www.alyaseer.net/vb/showthread.php?t=4795 - 93k

[5]. المرجع نفسه

[6]. توفيق عبد الرحمان/ الإدارة بالمعرفة: تغيير ما لا يمكن تغييره. [على الخط]. [06-11-2007]. موجود على الإنترنيت.
www.ksu.edu.sa/sites/Colleges/Arabic%20Colleges/AdministrativeSciences/DocLib16/

وهنا تكمن واحدة من المفارقات الكبيرة في اقتصاد المعرفة، «فأنت باعتبارك حائزا للمعرفة يمكنك أن تبيعها أو تتاجر فيها أو تهبها مجانا ومع ذلك تظل موجودة عندك، وفي اليوم التالي يمكنك أن تبيعها أو تتاجر فيها أو تهبها من جديد، ولكي تواصل هذه العملية يجب عليك أن تجددها وتعوضها وتوسعها باستمرار وأن تخلق مزيدا من المعرفة، وذلك لأن المعرفة اليوم قابلة للتلف أيضا، فمع ثورة خلق المعرفة التي تشهدها كل المهن اليوم، أصبح للمعرفة عمر افتراضي محدود ويمكن أن تصبح عتيقة بسرعة.. إن المعرفة تتغير دائما.[1]

إن اقتصاد المعرفة الآن غدا أكبر أنواع الاقتصاد وهو اقتصاد فرضه الخيال على أرض الواقع وأصبح بذلك للخيال معنى ومضمون وعائد، ولعل هذا الترافق بين المعرفة كمحتوى أثيري والتكنولوجيات يمثل الاقتران الفريد الأول في تاريخ التطور الاقتصادي.[2]

وفي ختام هذه النظرة التي أقل ما نقول عنها أنها اقتصادية، نود الإشارة إلى أنه رغم كون المؤسسات الاقتصادية هي مهد تطور إدارة المعرفة إلا أن هذا لم يجعلنا نتوانى كاختصاصيي معلومات عن التدخل في هذه القضية لإدراكنا بوجود علاقة لنا بإدارة المعرفة.

إن الكثير من أصحاب التخصص يتساءلون عن علاقة إدارة المعرفة بعلم المكتبات والمعلومات، هذه العلاقة التي تتضح في العديد من المواقف، فمثلا يتم التأكيد في أكثر التعاريف تعمقا وتفسيرا لإدارة المعرفة على أنها تمثل التوجهات والنشاطات المرتبطة بالدراسة التي تؤمن تطوير طرق متكاملة تؤدي إلى تحديد واقتناص واسترجاع ما تملكه المنظمة من معلومات والمشاركة فيها وهذه رسالة تشترك فيها المكتبات ومراكز المعلومات مع إدارة المعرفة، كما أن أساس كلا من إدارة المعرفة وعلم المكتبات والمعلومات هو استثمار الموارد المعلوماتية والمعرفية وتحقيق أكبر استفادة منها بغرض تحسين الأداء والتميز

إن إدارة المعرفة تعني فيما تعنيه الجمع وتأمين التوافق بين الأفراد والمعلومات، وحيث أن أية منظمة لا يمكن لها أن تستمر من دون معرفة متجددة لذا فإن مراكز المعلومات والمكتبات باستطاعتها تزويد كل فرد ببيئة تؤمن له تعلم المعرفة والوصول إليها.

وما دعم هذه النظرة أكثر هو الاهتمام المتزايد والمتميز من قبل جمعيات ومنظمات المعلومات والمكتبات في التركيز على إدارة المعرفة في مؤتمراتهم وندواتهم، إن هذه العلاقة هي التي تفسر تخصص دفعتنا للماجستير في إدارة المعرفة وهذا على غرار العديد من أقسام علم المكتبات في بعض جامعات المملكة المتحدة والو.م.أ وغيرها من دول العالم.

[1]. المرجع نفسه.
[2]. الخضيري محسن أحمد/ اقتصاد المعرفة. المرجع السابق. ص. 05

خلاصة:

بعد هذا العرض الذي حاولنا بشكل مختصر أن نزيح من خلاله الستار عن مضمون إدارة المعرفة فإننا حاولنا الإجابة عن أسئلة عديدة: كيف نشأت وتطورت؟ ولماذا هذا الاهتمام المفاجئ بها من المجتمع برمته؟ ماذا عن خصوصياتها؟ مرتكزاتها؟ ممارساتها واستراتيجياتها؟ في ظل اقتصاد المعرفة الذي يعد الراعي والهدف الأسمى لها

إن المنظمات الحديثة تحتاج إلى تصميم نظم متكاملة لإدارة المعرفة تضم في كنفها وتطوي بين جناحيها الأبعاد الأساسية للمعرفة ولمداخل إدارتها وتنظيمها خاصة منها الأبعاد الإنسانية التنظيمية والتقنية. ورغم وجود تحديات عديدة إدارية تقنية اجتماعية، إلا أن صعوبة المهام التي تتولاها إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة تنبع من حقيقة أن الجزء الأهم من المعرفة أو من أصولها لا يمكن تحديده بسهولة مما ينعكس على أنشطة إدارة المعرفة ذات العلاقة بالمعرفة الضمنية، إن جوهر إدارة المعرفة يتمثل بتنظيم وتوجيه الأنشطة الاجتماعية في بيئة العمل لتمكين الأفراد من عملية المشاركة ونقل المعرفة والانفتاح على أفكار الآخرين والسعي المتواصل للتعلم والمعرفة الجديدة.

بعد كل هذا، فإن ما بودنا إيصاله أنه ليس هناك أثمن من المعرفة لدى المنظمات بخاصة تلك المهارات والخبرات الموجودة في فضاء معلوماتها وبياناتها غير المركبة والمختزنة في عقول أفرادها العاملين الذين يصبحون أهم شيء لمجتمع المعرفة ككل وبالأخص على مستوى المنظمة الحديثة، ما جعلنا نوجه منظارنا في الفصل الآتي إلى العنصر البشري محاولة لتكوين بنية بشرية كفؤة لدى المنظمة الحديثة الساعية نحو تحسين ممارسات إدارة المعرفة والتميز.

الفصل الثالث:

إدارة الكفاءات للإدارة بالكفاءات

الفصل الثالث:

إدارة الكفاءات للإدارة بالكفاءات

تمهيد:

إن الحديث عن إدارة المعرفة لهو حديث شيق، وما تشويقه إلا أنه يدعو إلى النظر إلى القوى والثروة الحقيقية التي تملكها المنظمة، إنهم الأفراد وليس المباني أو المعدات أو العلامات التجارية التي تصنع المؤسسات وتمهد لها الطريق للنمو والنجاح والاستمرار، وإن المدخل الرئيسي لتحقيق هذه الأحلام لا يعتمد على الأساليب الكمية أو العقلية بقدر ما يتمثل في العوامل صعبة القياس مثل سلوك العاملين والجودة والمرونة والكفاءة في التعامل مع الظروف المتغيرة، نعم إن الفكر البشري وما يتعلق به من معرفة وخبرات مكتسبة هي ما يساهم في خلق التغيير والنجاح وما الموارد الأخرى إلا مساعدات ومكملات، ولأدل على ذلك من قول بيتر دراكر "أي منظمة من أي نوع لها مورد واحد حقيقي هو"الإنسان".

وفي الإنسان تكمن أكبر تحديات الإدارة، وإذا كانت صعوبة التحكم وإيجاد قواعد ثابتة في التعامل مع البشر وسلوكاتهم هم الجميع، فما بالك بإدارة المعرفة الكامنة في عقولهم ووجدانهم «وكان الإنسان أكثر شيء جدلا»[1]. لهذا فإن المدخل الذي نتبناه في هذا الفصل ذاك الذي يعتبر الإدارة فنا يرجع النجاح فيها إلى ما يمتاز به الرئيس والمرؤوس من خصائص يفترض أنها تنمو كلما زادت التجربة والخبرة.

إن قدرة أي منظمة على تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب يعتمد على كفاءة الأفراد في أدائهم للعمل، وكفاءة الأداء لا تتحقق من تلقاء نفسها بل هي نتيجة للإدارة الخلاقة والسليمة للأفراد، الأمر الذي لا يمكن أن يتحقق في ظل الظروف الحالية إلا من خلال قدرتها على تقصي وحسن تسييرها للكفاءات والمعارف كون هاتين الأخيرتين الوجهين لعملة النجاح في منظمات الأعمال. فما الجديد الذي يقدمه مدخل الموارد البشرية للمنظمة في ظل بيئة تنافسية حادة ؟ وماذا يمكن أن تكون مساهمة إدارة الكفاءات في هذا الصدد؟

---

[1]. الآية 54. سورة الكهف

3-1. رأس المال البشري في المنظمة:

إنه من بدائع صنع الله في الأرض أن خلقنا مختلفون « **ومن الناس والدواب والأنعام مختلف ألوانه**»[1] ، والعجيب أننا نلحظ هذا الاختلاف حتى في مجتمع بأصغر أشكاله كالأسرة أو المنظمة فيقال أن أصابع اليد ليست متشابهة، إن الاختلاف لا يمس فقط الظاهر الذي يبدو عليه الأفراد في المنظمة كالجنس والتعليم والخبرة.. بل يتعداه إلى الباطن على مستوى الصفات الشخصية، الاهتمامات، الدوافع.. هذا وإذا وضعنا في عين الاعتبار اختلاف الوظائف والأهداف التي تخطها المنظمة، فإن ذلك يعد أهم سبب أوجد وظيفة إدارة الموارد البشرية في سبيل تحقيق التناغم والتكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية وما لهذه العملية المعقدة من تبعات على المدير المسؤول.

وإذا كانت المهمة الأساسية للإدارة تحقيق أهدافها من خلال تنسيق مواردها وتوجيهها بحكمة، تأتي الموارد البشرية في المقدمة حيث تلعب الدور الأساسي في تحريك باقي الموارد الأخرى المادية والتقنية والمعرفية وتفعيلها إيجابا أو سلبا، لذا يصبح هم الإدارة الأول هو التحكم في أداء الموارد البشرية والتأكد من توافقه من حيث الأساليب ومستويات الجودة والتناسق مع باقي الموارد المستخدمة.[2]

ولتوضيح موقع إدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال، فإن المختصين أكدوا بأن المنظمة يجب أن تهتم بعدد من الوظائف الضرورية للبقاء يمكن تصنيفها إلى فئتين:

- الوظائف الأساسية: وهي تلك الوظائف المتعلقة بنشاط المنظمة والتي تمثل السبب الأساسي لوجودها، وتتمثل هذه الوظائف في وظيفة الإنتاج والتحويل والتسويق والصيانة... إلخ.

- الوظائف المساندة: تشمل الوظائف التي تساعد المنظمة في أداء وظائفها الأساسية، وتتمثل في وظيفة التمويل، المعلومات، الإدارة والموارد البشرية،[3] وهي بيت القصيد.

وفي الواقع، فإن كل الوظائف المنوطة هي مجرد دمى تحركها أيدي وعقول تلك القوة البشرية، وفي ظل التطور في التوجهات الإستراتيجية وانبثاق حقل الإدارة الإستراتيجية، لم تعد إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة المتخصصة الاستشارية بل أصبحت جزء من الإستراتيجية التنظيمية التي تعد البشر سلاحها الاستراتيجي والسبيل لتحقيق التميز. فما الذي يحمل مفهوم إدارة الموارد البشرية بين طياته؟

---

[1]. الآية 28. سورة فاطر

[2]. السلمي علي/ إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب، 2001. ص. 41

[3] . Emery Yves, Gonin François/ Dynamiser les ressources humaines. Une approche intégrée pour les services publics et entreprises privées compatible avec les normes qualité. Suise : presses polytechniques et universitaires romandes, 1999. P. 08

2-3. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

– تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها «عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها وتحفيزها والحفاظ عليها وتوجيهها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية ».[1]

ويُنظر هنا إلى إدارة الموارد البشرية على أنها عملية تتكون من عدة خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالبشر في الإدارة، بالحصول عليهم وإعدادهم والإبقاء عليهم وتطويرهم؛ أي الجانب الفني والعملي لإدارة الموارد البشرية.

– وإدارة الموارد البشرية هي أيضا «الإدارة الإستراتيجية التي تعنى بصناعة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي، بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري».[2]

وفق هذا الاتجاه، فإن هذا التعريف يأخذ بعدا استراتيجيا كما أنه يبرز الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في ربط النشاطات والوحدات التنظيمية والإسهام المباشر في تحقيق الربح والمزايا التنافسية وأهداف المنظمة ككل.

ومن جملة التعاريف العديدة والمتنوعة، نجد أهم النقاط في إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

– إن إدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري في المنظمة.

– وجود مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة والتي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية. وتشمل هذه الأنشطة: تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العاملين، التطوير التنظيمي، تحفيز العاملين، تقييم الأداء، وتحسين بيئة العمل...

– يتمثل الغرض النهائي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف الفردية لأعضاء التنظيم في ذات الوقت.

– تمارس إدارة الموارد البشرية دورها في ظل ظروف ومتغيرات بيئية داخلية وخارجية، يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفعالية المطلوبة لأنشطتها.

إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد، ومن واجبها العمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتهم ومصلحتها، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار

[1]. حمداوي وسيلة/ إدارة الموارد البشرية. الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004. ص. 28

[2]. المرسي جمال الدين محمد/ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. القاهرة: الدار الجامعية، 2002. ص. 16

بما يضمن نجاحهم ونجاحها. إنهم الأفراد المشاركون في رسم السياسات والنشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمة، أو أنهم الهيئة التشريعية والتنفيذية في المنظمة.

وكمصطلح، فإن إدارة الموارد البشرية مرت بسلسلة من التغيرات، تحت مسميات عدة: كإدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد إلى إدارة رأس المال البشري أو إدارة الكفاءات وغيرها من التسميات التي تعكس التغيرات الطارئة في مضامين هذه المصطلحات، حيث يعرض لنا العنصر الموالي التطورات الحاصلة في هذه الوظيفة منذ البداية.

3-3. تطور الاهتمام بإدارة رأس المال البشري:

إذا نحن أغفلنا الممارسات التقليدية لوظيفة إدارة رأس المال البشري والتي تشهد عليها أقدم الحضارات الإنسانية، فإن ملامح هذه الوظيفة ظهرت مع ظهور الحاجة المصاحبة لبدء علاقات العمل في التعقد إبان الثورة الصناعية (حوالي ق.18م) بأوروبا الغربية ثم بالعالم العربي في القرنين 19 و20م. وما لهذه الأخيرة من تبعات، غير أن الاهتمام بالآلة آنذاك طغى على حساب الإنسان ما أدى إلى سوء ظروف العمل وسوء المعاملة من الرؤساء، رغم أن ظهور الحركات العمالية (النقابات) في حينها كان له الدور البارز في تحسين الأوضاع.

غير أنه بعد كل هذا، جاءت فترة جديدة في ممارسات الوظيفة توجها فريدريك تايلور ومبادئ إدارته العلمية (1911) التي نظمت العلاقة بين الإدارة والعامل من حيث تصميم العمل واختيار العاملين وكذا تدريبهم وتحفيزهم ليفتح بذلك الباب أمام مساهمات الكثير من الجهات ذات الاهتمام؛ حيث نجد علماء النفس الصناعي اتجهوا للأمور النفسية والاختبارات التي تخص العامل في مختلف مراحل عمله، كما ركزت حركة العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالعاملين ذاتهم وخدمتهم ونمط الإشراف عليهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

وقد تبلور عن تزايد الاهتمام والوعي بأهمية هذا المورد الذكي ظهور وانتشار فكرة توظيف عاملِين متخصصين في إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى الممارسات المتطورة التي أضفتها حركة العلوم السلوكية في النصف الثاني من القرن العشرين بإيمانها أن سلوك العامل هو جوهر العمل الإداري، ناهيك عن تدخل الدولة الملحوظ بالقوانين والتشريعات.. كل هذا أدى إلى تغير كبير في ملامح وظائف إدارة رأس المال البشري.[1]

وفي الحقيقة، إذا قَرَنّا كل تطور في الحياة بالذكاء الإنساني، فليس علينا أن نستغرب تطويره لذاته وحياته في محاولات مستمرة تجسدت في بحثنا في ما بلغت قيمته في مكان عمله وإثباته لذاته، هذا ومن أسباب زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية حديثا بعض العوامل منها: تغير احتياجات العاملين، تعقد المهام الإدارية، زيادة التدخل الحكومي، حدة المنافسة، تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء، القوى الثقافية والاجتماعية، مجتمع المعرفة، إدارة المعرفة..

لقد أضحت وظيفة إدارة الموارد البشرية قطاعا متكاملا يتضمن وظائف تميزه ومبادئ تحكمه وبيئة يأخذ منها ويعطيها... وهذا ما يبرزه العنصر الموالي من البحث.

---

[1]. ماهر أحمد/ إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية، 2004. ص. 335-337

3-4. طبيعة إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية تتضمن أعمالا فنية تتلخص في ما يلي:

- تحليل وتوصيف وتصميم الوظائف: وتتضمن معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.

- الاستقطاب والاختيار والتعيين: ويشمل ذلك تحفيز المرشحين المناسبين على تقديم طلباتهم ومن ثم اختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة وتعيينهم

- تصميم نظام الدخل والمكافأة: تقدير أجر العاملين ومكافأتهم على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستويات أدائهم.

- توجيه وتحفيز العاملين: يتضمن التعرف على الفروقات بين الأفراد، والعمل على توجيههم إلى السلوك الإيجابي في الأداء نحو زيادة كفاءتهم وفعاليتهم.

- تقييم أداء العاملين: بمعرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه ومن ثم تعديل ما يجب تعديله، وكما يقال الشجر من الثمر يعرف.

- تكوين وتطوير العمال: بمعنى الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكاتهم خدمة لأهداف المنظمة.

- تسيير المسارات الوظيفية: أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم المهنية على المدى الطويل.[1]

ولا تقتصر وظائف إدارة الموارد البشرية على الأعمال الفنية التخصصية فقط، بل تتضمن أيضا الأعمال الإدارية التي تساعد على أداء المهام الفنية ممثلة في التخطيط التنظيم التوجيه والرقابة شأنها شأن الإدارات الأخرى في المنظمة.

- إذ لا بد لها هي الأخرى أن تضع الخطط فيما يخص العاملين بما ينجز وظائفها ويحقق أهدافها التي أنشئت من أجلها، فالتخطيط عملية مهمة بالنسبة للمنظمة كون الموارد البشرية هي العامل القادر على الإجابة على احتياجات المنظمة من جهة وكذا مهمة بالنسبة للأفراد ذاتهم لأنه يساعد في إعداد مخطط مساراتهم الوظيفية وتطورهم المهني من جهة أخرى.

- كما تضع التنظيم الذي يمكنها من القيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات بحكمة عن طريق وضع كل الترتيبات المتعلقة بالعمل، كتحديد واجبات ومسؤوليات العمال وإعطائهم السلطة اللازمة وعلاقاتهم فيما بينهم بما يشجع التعاون والمفاوضة ويمكن من تحقيق الرضا وتحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي وتحقيق فعالية المنظمة.

---

[1]. حمداوي وسيلة/ إدارة الموارد البشرية. المرجع السابق. ص.ص. 32-33

– وعلى المنظمة أن تقود وتحفز وترغب وتوجه نشاطات العاملين نحو تحقيق الهدف حيث تضع العديد من الأنظمة للتكوين والتطوير والتحفيز لتقوية إرادة العاملين وتوضيح مسؤولياتهم في العمل.

– وعليها أن تقوم بعملية الرقابة كعملية وقائية عن طريق التكوين والتوعية والتعريف بالقواعد والإجراءات والعقوبات والإجازات المترتبة، وتستعمل أيضا كنظام لمراجعة وتحليل أداء العاملين والتزامهم بشروط عملهم وبالأداء والسلوك الإيجابي السليم ومن اكتشاف الفروق والقيام بالتعديلات اللازمة، كل هذا لغرض التأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المحددة سلفا.

– إضافة إلى مسؤوليات إستراتيجية تتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد، هذا إلى جانب مهام أخرى منها إجراء بحوث، وتطوير نظم معلومات وغير ذلك...[1]

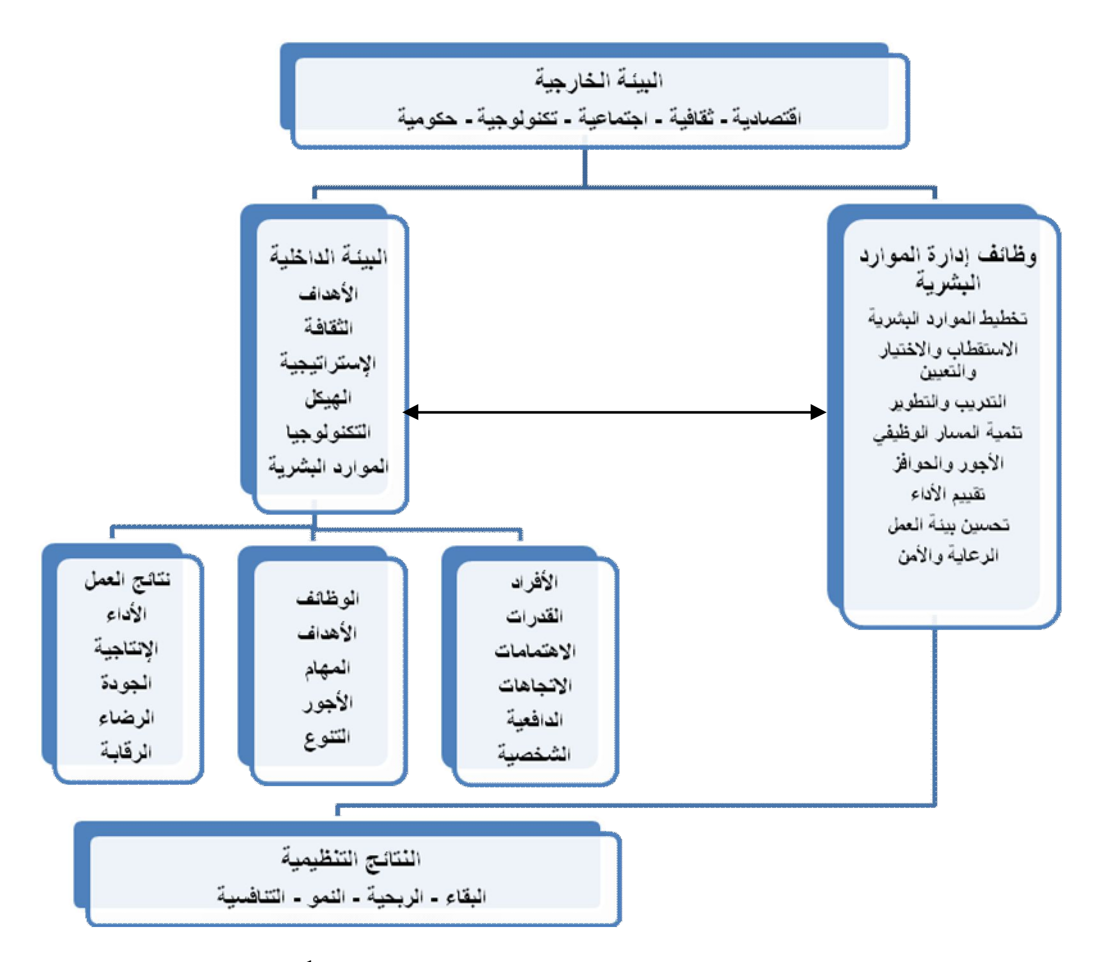
إن كل الأنشطة لإدارة الموارد البشرية لا تتجسد في فراغ ولكنها تتأثر إلى حد بعيد بما يحدث في بيئة المنظمة، حيث توجد المتغيرات البيئية العامة تلك الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية والتشريعية، وكذا متغيرات البيئة الجزئية التي تتضمن البيئة التنافسية وسوق العمل والعملاء والموردين والموزعين وحملة الأسهم وغيرهم، إلى جانب التأثير الذي يصدر من المحيط الداخلي المباشر للمنظمة والذي من أهم عوامله رسالة المنظمة وأهدافها، ثقافة المنظمة، القيادة والسياسات الإدارية.. إضافة إلى هذا تمخض عن عصرنا الحالي تغيرات امتلكت تأثيرا قويا على ممارسات هذه الإدارة حتى أنها غيرت الكثير في استراتيجياتها ومفاهيمها وطرق ممارساتها ومن أبرزها: الاتجاه نحو العولمة، تنوع قوى العمل، تغير المتطلبات المهارية لأداء الوظائف، تصغير أحجام المنظمات(التحجيم corporate downsizing)[*] الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات، لا مركزية مواقع العمل...[2]، ويمكن تمثيل كامل أبعاد إدارة الموارد البشرية في الشكل التالي:

---

[1]. إدارة الموارد البشرية. على الخط. [31-08-2008]. متاح على الإنترنيت.
www.aabfs.org/Files/College/Amman/CourseDesc/ArBsBusinessAdministration_Desc.doc

[*]. التحجيم: نشاط إداري يهدف إلى زيادة معدلات الكفاءة من خلال استبعاد أو حذف بعض الوظائف ومنه الموظفين، أو إعادة النظر في الطرق التي تؤدى بها بعض الأنشطة والهدف محاولة الحصول على نفس المخرجات من خلال مدخلات أقل (وسيلة حمداوي. المرجع السابق. ص. 32)

[2]. المرسي جمال الدين محمد. المرجع السابق. ص. 57



شكل رقم -04- أبعاد إدارة الموارد البشرية[1]

إن إدارة الموارد البشرية لم تتوقف عند هذا الحد، فمع تطور المفاهيم وأساليب العمل وتغير البيئة تيقنت الإدارة المعاصرة أنه لا يكفي أن تتم عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين حتى تتحقق الغاية من تكوين الموارد البشرية اللازمة للمنظمة، بل يجب الاستمرار في التخطيط والإعداد والتهيئة حتى يتم تشغيل تلك الموارد الذكية في الاتجاهات وبالمعدلات التي تضمن وصول المنظمة إلى أهدافها، وتحقيقا لهذه الغاية بدأت مفاهيم "إدارة الكفاءات" في الظهور والانتشار لتكريس كل القوى لتحويل كل فرد يعمل تحت لواء المنظمة إلى كفاءة متميزة.

[1]. المرجع نفسه. ص. 18

3-5. من الموارد البشرية إلى الكفاءات:

يسود الاقتناع لدى المنظمة الحديثة أن مهمة إدارة رأسمالها البشري لا تنتهي عند حد توظيفه، بل يجب أن تمتد مهامها إلى تخطيط وتوجيه الأداء الذي يمارسه كل فرد في المنظمة وتطوير قدراته ومهاراته، حتى يتم استخراج كل طاقاته الكامنة واستثمارها في العمل المكلف به الذي ومع البحث والتدريب يمكن النظر إليه على أنه أصبح كفاءة فاعلة في المنظمة.

- حسب مواصفة ISO 9000 : 2000 فإن الكفاءة هي «القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ، فهي حسن تصرف معترف به».[1]

- والكفاءة هي «تنظيم مجموعة من المعارف والمهارات والاستعدادات ومحتويات التجارب من أجل القيام بصفة مكيفة بنشاط غالبا ما هو معقد».[2]

- وقد عرفت الكفاءة أيضا بأنها «مجموعة من التصرفات الاجتماعية الوجدانية ومن المهارات النفسية الحس-حركية التي تسمح بممارسة لائقة لدور ما أو وظيفة أو نشاط ما».[3]

- والعامل الكفء هو ذلك القادر على تحريك ووضع مختلف وظائف نظام معين حيز التنفيذ وبصورة فعالة، بالمقاربة بين مهارات متحكم فيها، قدرات فردية كامنة وتنظيم العمل، حيث تتدخل موارد أكثر تنوعا كالمعارف، تنشيط الذاكرة، التقديرات، القدرات العلاقاتية...[4]

من خلال هذه التعاريف المستعرضة يمكن استخلاص أن الكفاءة هي مجموعة من **السلوكيات** النفسية والاجتماعية التي تبرز **القدرة** على وضع المهارات والمعارف الشخصية حيز التنفيذ في محيط مهني والتي تترجم إلى **أداءات** تكون قابلة للملاحظة والقياس.

والملاحظ في الأدبيات أن مفهوم الكفاءة يحمل بين طياته مصطلحات عديدة ذات العلاقة الوطيدة حتى لا يمكن في بعض الأحيان فصلها عن بعضها، لهذا رأينا أنه من الضروري توضيح الغموض وإبراز تلك العلاقة المتداخلة بين هذه المصطلحات.[5]

- فنجد الاستعداد (Aptness) الذي يشير إلى وجود اختلافات ثابتة بين الأفراد فطرية أكثر مما هي مكتسبة، أما الأهلية (Qualification) فتعرف بأنها كل الخصائص الضرورية التي تستخدم في العمل مثل الخبرة والمبادرة.

- وهناك المواقف (Attitudes)، التصرفات (Deportments) والقيم (Values) حيث أن **المواقف** هي مختلف الاعتقادات، الأحاسيس والأفكار المسبقة المستمدة من التجارب السابقة،

---

[1]. بوخمخم عبد الفتاح، شابونية كريمة/ تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية. الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة بسكرة. 12-13 نوفمبر 2005. [على الخط]. [2008-01-16]. متاح على الإنترنيت. http://www.nadaa.net

[2]. المقاربة بالكفاءات. [على الخط]. [2008-05-20]. متاح على الإنترنيت http://minbarelmourabbi.50webs.com/monawaa/almokaraba.doc

[3]. Eray Philippe/ Précis de développement des compétences. Paris : éditions liaisons, 1999. P. 22

[4]. Op. Cit. p. 23

[5]. ويكيبيديا الموسوعة الحرة. على الخط. [2008-08-20]. متاح على الإنترنيت. http://ar.wikipedia.org.wiki/

وهي توجه تصرف الفرد، أما **التصرفات** فهي أحاسيس عميقة تدخل في شخصية الفرد وتؤثر مباشرة على سلوكه وتصرفه في المنظمة، **والقيمة** هي اتجاه أساسي نحو شيء ما أو فرد أو مجموعة، وتتميز القيم بالذاتية وهي أكثر صعوبة في التغيير من المواقف وتدخل في تكوين الثقافة التنظيمية للمنظمة، وكلها تؤثر على تصرف الفرد وتوجه نشاطه وحماسه في العمل.

– وتشير **القدرات** (Abilities) إلى تمكن حقيقي لإنتاج معرفة أو مهارة أو موقف؛ فهي تثبت أن الشخص له استعداد أو ملكة تتمى في ممارسة معينة، أما **المهارة** (Skill) فهي مقدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه. ومن أمثلة المهارات المطلوبة: القدرة على التفكير، التحليل، التكيف، الإبداع...[1]

وبالرجوع إلى الكفاءة (Competence) فإننا نجدها تجمع بين مختلف العناصر السابقة وأكثر في مزيج متناغم ومتكامل عن طريق تنمية المفاهيم، المهارات و القدرات، تكوين المواقف والقيم، العلاقات والتفاعل، إلى المزيد من التساؤل والبحث الدائم عن أداء أفضل، ولكن هذا قد لا يكفي لنصبح أكفاء، وبهذا نؤكد على أن الكفاءة لا توجد إلا ما تأكد وتجلى منها في الأداء.

إن على العامل لكي يصبح كفاءة حقيقية أن يعبر مجموعة من المراحل أثناء بدئه بممارسة نشاطه جاعلا من المعرفة التي يمتلكها محركا نحو الأداء المتميز، وتتمثل المراحل التي يمر بها العامل في المنظمة في ما يلي:

– مرحلة الاستكشاف والتحري: يكتشف فيها الفرد العمل والمهام والنشاطات والسياق الذي يعمل في إطاره.

– مرحلة التمرين: يكتسب فيها الشخص كفاءات أساسية وضرورية لشغل وظيفة أو مهنة ولكنه لم يتمكن من السيطرة عليها بعد.

– مرحلة السيطرة: يستطيع أن يواجه الشخص متطلبات عمله بكفاءة واستقلالية.

– مرحلة التجديد: وهنا إذا كان الشخص يمتلك الكفاءات والطاقات والمهارات فهو يستطيع اتخاذ المبادرات الجديدة واقتراح التغييرات في إجراءات العمل.

– مرحلة الروتين: لأسباب ما تقود الفرد العامل إلى حالة من الركود والإحباط[2]

إن محل اهتمام هذا الفصل ينصب على محاولة السيطرة في مرحلة السيطرة وإيجاد آليات التجديد والابتعاد عن الروتين وحث المنظمة على التفكير والتدبير الواعيين في سبيل تشكيل فريق من الكفاءات الفعالة التي لا يكفي لإيجادها مجرد قرار أو مرسوم إداري، بل لا بد من أن تكون نتيجة خيار تنظيمي، فهي عملية بناء اجتماعي تستوجب من المنظمة ترسيخ الإيمان بأن كل فرد يخفي كفاءة غير مصقولة وعلى المسؤول التدخل بحبك خطة ذكية تجعل تلك الكفاءات ظاهرة وفاعلة في واقع المنظمة وهذا ما يتطلب إدارة ذكية وخلاقة.

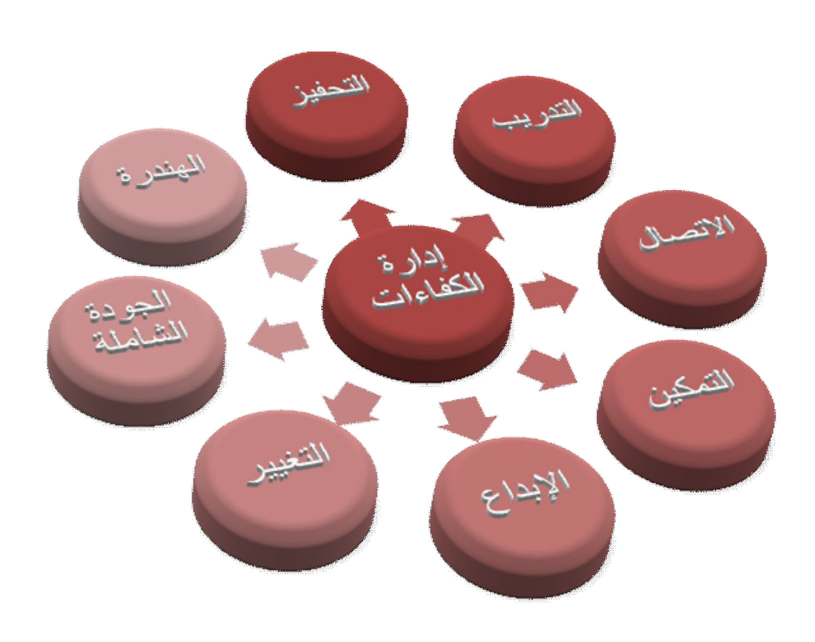
---

[1]. حمداوي وسيلة/ إدارة الموارد البشرية. المرجع السابق. ص. 26.

[2]. صور من إدارة المعرفة. [على الخط]. [02-04-2008]. متاح على الإنترنيت http://hrdiscussion.com/hr856.html

3-6. نحو إدارة خلاقة للكفاءات في المنظمة

لم يعد كافيا أن تؤدي المنظمة التي تبغي النجاح والتميز أعمالها بالطرق التقليدية، وهي بممارساتها لا تقف عند حدود النجاح والفاعلية، إنما يكون الإبداع والابتكار والتغيير... وغيرها من المبادئ سمات مميزة لها. وفقا لهذا، يصبح تعاملنا مع قضية إدارة الكفاءات باعتبارها سلسلة عمليات متكاملة تستهدف الوصول بالأداء إلى المستويات المشهود لها بالتميز والتفوق. ومن أجل ذلك تم اقتراح نموذج ضمناه أهم العناصر الأساسية التي تستهدف إدارة خلاقة للكفاءات في أية منظمة.



شكل رقم -05- نموذج إدارة الكفاءات في المنظمة

- **التحفيز -Motivation–**

تتمثل أهم أسباب ضعف مستوى إنتاجية الأفراد في عدم تجنيدهم وتحفيزهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية، وما إدراجنا لهذا العنصر إلا لاقتناعنا بتهميش هذا العامل في سياسات منظماتنا التي تشهد نموا بطيئا، هاته الأخيرة التي قد تستطيع توظيف أفضل الكفاءات وتدريبها وتوجيهها جيدا إلا أن ذلك لا يضمن وجود أداء مرضي أو جيد ما يحث على ضرورة التفطن لهذه الحلقة المفقودة والمحركة للمنظمة نحو التحسن والتميز.

عرف بيندر Pinder التحفيز في ميدان العمل على أنه «مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من **داخل** الشخص ومن **محيطه** في آن واحد وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله وتحدد اتجاهه وشكله وشدته ومدته».[1]

فالتحفيز وسيلة إشباع ذكية مستعملة لتوجيه سلوك العاملين بطريقة تستجيب بحكمة لأهدافها المسطرة، وقد يتم ذلك من خلال استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المنظمة بعناية والحفاظ عليهم، تحسين الأداء الكمي والنوعي، تحسين ظروف العمل والحياة الخاصة، الالتزام بقيم المنظمة واتجاهاتها، تخفيض التكاليف، تنمية روح التعاون والولاء للمنظمة، تحسيس العامل بقيمته بين فريق العمل وغيرها من الطرق التي تراها المنظمة أنسب في كل حالة.

وفي دراسته، وجد دوسون Dawson بأنه يوجد أربعة سلوكيات تحفيزية إدارية تحقق هذا الهدف وهي: الحفاظ على احترام الذات لدى الموظف، الاستجابة له بعطف ومودة، منحه حق طلب المساعدة لحل المشكلات وتقديم المساعدة له بدون تحميله أعباء ومسؤوليات إضافية.[2]

ويرتبط تحفيز العاملين بعدة عناصر مهمة تؤثر مباشرة على فاعلية المنظمة؛ أولها التحكم بعناصر المحيط التنظيمي الداخلي مثل زيادة أهمية العمل وإثرائه وتنظيمه وتشجيع أنواع التحفيز الآتية من الوظيفة نفسها، وثانيها التعرف على نظام القيم لكل عامل ليس فقط بدراسة الخصائص المهنية ولكن كذلك باعتبار حياته خارج العمل.[3]

وهناك عدة اتجاهات في ميدان التحفيز من أهمها:

- الاتجاه المركز على الشخص: حيث يعتبر أن للشخص خصائص أساسية تميز الطبيعة البشرية تحدد تصرفاته في العمل ومن أهمها الحاجات البشرية التي أشار إليها ماسلو Maslow في هرمه المشهور* وعندما يدرك الفرد أنه يستطيع تلبية حاجاته باستعمال طاقته في العمل يبذل مجهود في العمل لتلبيتها ما يشعره بالرضا ويطور موقف إيجابي تجاه عمله مما يجعله أكثر إنتاجية، والعكس بالعكس.

---

[1]. الحفز لأداء أمثل. بيروت: مكتبة لبنان، 2001. (سلسلة الإدارة المثلى). ص. 06

[2]. Le Boterf Guy/ Construire les compétences individuelles et collectives. 2e éd. Paris : Editions d'organisation, 2003. P. 55

[3]. دوقة أحمد/ الأبعاد المعرفية والانفعالية للدافعية للعمل. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، 2000، عدد 17. ص.18

*. هرم ماسلو: يرتب الحاجات البشرية من خلال خمس مستويات بدء بالحاجات الفيزيولوجية ثم الأمنية فالاجتماعية إلى الاعتراف وأعلاها تحقيق الذات (دوقة أحمد. المرجع السابق. ص. 18)

- الاتجاه المركز على المحيط: وحسب هذا الاتجاه يتحدد تصرف الفرد العامل بالمنظمة بعوائق المحيط التنظيمي، ويعتبر التصرف كإجابة لمحث معين موجود في المحيط ويختلف التحفيز في المنظمة من فرد إلى آخر ومن مجموعة عمل إلى أخرى، ويعطي وجود عدة عوامل وظروف بيئية مرتبطة بالشخص والمنظمة للعمال ديناميكية وطاقة مختلفة ومتغيرة للقيام بأعمالهم.[1]

لقد أصبح تحديد مصادر التحفيز بالنسبة لكل فرد ومجموعة عمل أمرا ضروريا لتحقيق فعالية المنظمة، وفي الحقيقة فإن أصل التحفيز ليس داخليا محضا ولا خارجيا فقط وهذا ما يخلق اتجاها ثالثا يركز على الشخص والمحيط كلاهما باعتبار أن التحفيز في الواقع يتكون من خلال علاقة الشخص بالمحيط، ودراسة تلك العلاقة هو الذي يعطي معنى للتحفيز.

وعملية التحفيز ليست بالسهولة التي يستهان بها؛ حيث أن نجاحها مرهون بتوفر عدد من المتطلبات أهمها: وجود ممارسات إدارية ناضجة، معرفة حاجات العاملين، تحديد الحوافز المقرر استخدامها، تحديد نظرية المنظمة للدوافع ووضع واعتماد نظرية الحوافز.[2]

وتجدر الإشارة إلى أن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه الفرد كنتيجة للتميز في الأداء ويمثل أداة بث الرغبة والحماس وبالتالي توظيف الكفاءة لتحقيق الأهداف المحددة.[3]

وهناك نوعان أساسيان من الحوافز: مادية كالسكن والنقل... وأخرى معنوية كفرص التكوين والترقية... وحسب التأثير توجد الحوافز الإيجابية والسلبية، كما أن هناك حوافز فردية وأخرى جماعية بحسب ما تقتضيه الأهداف والوضعية والحاجة إلى التحفيز.

ويرتكز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات لإنجاز الأهداف المطلوبة من أهمها: معيار الأداء، معيار المجهود، الأقدمية التي تشير إلى الولاء، معيار تحقيق الأهداف والمهارة، وفي جميع الحالات فإن أهم مراحل تصميم النظام تبدأ بتحديد الهدف من ذاك النظام، ثم دراسة الأداء مع تحديد الميزانية، إلى وضع إجراءات النظام ومباشرة تطبيقه.[4]

كما يتطلب تصميم وتنفيذ نظام الحوافز بفعالية تحقيق عدة شروط أهمها: تعريف النظام والإعلان عنه، تحديد السلوك المنتظر، ربط الحوافز بالأداء بصورة واضحة ومفهومة، إمكانية قياس الأداء والسلوك المرغوب فيه بسهولة، المشاركة، وأن يكون النظام عادل ومنوع لتلبية كافة الاحتياجات.[5]

إن التحفيز بات ضرورة قصوى لتحسين الأداء وتطوير الكفاءات بالمنظمة، غير أنه لا يكفي وحده لبلوغ الغايات القصوى للمنظمة، حيث أن العامل المحفز والمحب لعمله يحتاج إلى تدريب ذكي يجعله فردا كفؤا في التنظيم.

---

[1]. آليات التحفيز لكولنز. على الخط. [14-11-2007]. متاح على الإنترنيت
http://www.12manage.com/methods_collins_catalytic_mechanisms_ar.html
[2]. المرجع نفسه
[3]. دوقة أحمد. المرجع السابق. ص. 20
[4]. الحفز لأداء أمثل. المرجع السابق. ص. 42
[5]. حمداوي وسيلة. المرجع السابق. ص. 98

- **التدريب: Training**

يلقى التدريب اهتماما متزايدا من المنظمات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية العاملين وتحويلهم إلى كفاءات حقة قادرة على تحقيق أهداف المنظمة المتميزة وتحسين أدائها، وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه رؤوس الأموال الذكية هاته في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات وتفعيل الاستخدام الكفء للتقنيات والموارد المتاحة للمنظمات.

إن أهمية التدريب تكمن في مساعدة العامل في اكتساب معلومات ومعرفة جديدة وتزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراته في ظل اقترانه أكثر بالميدان والممارسة لأجل إعداد فرد كفء في المنظمة.

والتدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم، وهو يعني في قاموس أكسفورد نقل الشخص إلى مستوى أو معيار مرغوب من الكفاية سواء **بالتعليم** أو **الممارسة**.

كما أن التدريب نوع من التعليم المتخصص الذي يحقق الكفاءة (تنفيذ العمل في أسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة وبأعلى كيفية) والفعالية (معرفة الأشياء الصواب المطلوب تحقيقها)، إنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليبا مختلفة في أدائهم فيما يخص:

- تنمية المعرفة: كل ما يخص المنظمة وتنظيمها وسياساتها وأهدافها وبيئتها وأساليب الأداء بها.
- تنمية المهارات والقدرات: كل المهارات اللازمة لأداء العمل والقدرة على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات ومهارات الاتصال والنقاش والمهارات الإدارية والقيادية.
- تنمية الاتجاهات والقيم: تنمية الشعور بالمسؤولية، والدافع للعمل، والتعاون والروح الجماعية للعمل، وتنمية الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنظمة، وأيضا تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.[1]

وللتدريب مزايا عديدة منها: اكتساب العامل خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء في عمله وفي سلوكه واتجاهه، كما تمكنه من اكتساب الصفات التي تؤهله لمناصب قيادية، وكذا زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وتحملهم المسؤولية، ويفتح التدريب المجال أمام الحوار والنقاش بين المتدربين وما يترتب على هذا من إعداد جيد لكفاءات يمكنها الاستجابة لأي تغيير يطرأ في بيئة المنظمة.

وفي التدريب قد يتم اعتماد الإمكانيات الذاتية عن طريق الرؤساء المباشرين أو أفراد مختصين، أو باعتماد مراكز ومؤسسات متخصصة بإشراف أفراد متخصصين ومتفرغين لهذه العملية. على أن يكون الاتصال بين المدرب والمتدربين مكثفا، وأن يكون المدرب على

[1]. عبد الباقي صلاح الدين/ الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002. ص. 208

معرفة ودراية ما يكفي لتزويدهم بكل المعلومات التي يحتاجونها، مع مسؤولية نشر الوعي التدريبي في المنظمة ككل.

وهناك عدد من المبادئ التي يجب مراعاتها في التدريب منها: أن التدريب نشاط ضروري ومستمر (للعمال الجدد والقدامى و كذا عند التغيير) وهو نظام متكامل من حيث مكوناته الأساسية والأنشطة التدريبية، كما أن التدريب نشاط متغير ومتجدد بحسب التغيير الطارئ في بيئة المنظمة، وهو نشاط إداري وفني في نفس الوقت، وهو أداة لتعديل السلوك، كما أنه يلبي الحاجات الفعلية للمتدربين (الواقعية) وله مقوماته الإدارية والتنظيمية.[1]

إلى جانب هذه المبادئ يستلزم إنجاح التدريب توافر عدة مقومات منها: وجود خطة عمل، توافر الإمكانيات اللازمة، توافر القيادة والإشراف، توافر الإطار التنظيمي الصحيح، توافر نظام صحيح للاختيار والتعيين، توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم وتوافر نظام للحوافز المادية والمعنوية، بيئة عمل خلاقة، كفاءة المدرب، الدافعية...[2]

وبصفة عامة، فإن العملية التدريبية تأخذ نوعين أساسيين فقد تكون في المراحل الأولى من التوظف كتوجيه عام حول العمل في المنظمة، التدريب التخصصي الابتدائي الذي يخص العمل المنوط به، التدريب أثناء تأدية الخدمة، وقد تكون في المراحل المتقدمة من العمل كالتدريب بغرض تجديد المعلومات(أو بغرض تطبيق النظم المستحدثة)، التدريب بغرض الترقية أو انتقال لوظيفة أخرى..[3]

كما تتخذ المنظمة أشكال من التدريب تختلف باختلاف المستوى الوظيفي، والغرض من التدريب، وعدد الأفراد المراد تدريبهم، وخبرات وثقافات المتدربين، وتكاليف التدريب. فنجد التدريب الفردي أي تدريب كل موظف على حدة؛ ويتم هذا في حالة التدريب أثناء العمل أو نقل العامل بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى أو تكليف العامل بأعمال ذات مسؤوليات أعلى، والتدريب الجماعي الذي يتم مع أكثر من موظف وخارج أوقات العمل ومن أهم أشكاله المحاضرات والمؤتمرات أو حلقات الدراسة أو التطبيق العلمي أو تمثيل الأدوار أو المناقشات

وقد عدد خبير التدريب حسين محمد حسنين الكثير من الطرق منها ما هو مرتكز على تبادل الخبرات، المنحى العملي، النقاش، العمل الفريقي، مهارات التحليل، المتدرب كفرد، المعينات(تكنولوجيا التعليم)، الخبراء، المهمات، حل المشكلات، التقديم المعلوماتي، التدريب الذاتي، مواد التدريب، الرسمية وطرق التدريب المرتكزة على اللارسمية، الأهم وما لفت انتباهي عرضه لطريقة أسخف فكرة على أساس أن أكبر الأفكار وأعظمها تأتي من فكرة ساذجة ومألوفة وهذه الطريقة تشجع الإبداع والتميز.[4]

---

[1]. بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي/ التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة. 09-10 مارس 2004. على الخط. [25-11-2007]. متاح على الإنترنيت http://www.nadaa.net

[2]. عليوة السيد/ تحديد الاحتياجات التدريبية. القاهرة: إيتراك، 2001. ص. 16

[3]. Marbach Valérie/ Evaluer et rémunérer les compétences. Paris : Editions d’organisation, 2000. P. 42

[4]. حسنين حسين محمد/ طرق التدريب. عمان: دار مجدلاوي، 2002.

وتتمثل خطوات التدريب في: توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية، توصيف وتحليل العمليات والإجراءات، توصيف وتحليل سلوك الأفراد وتقييم أدائهم، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تجهيز المعدات والمساعدات التدريبية، إعداد المدربين، تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعة وتقييم النشاط التدريبي.

وبعد، فإن وجود قصور في أداء فرد لا يعني ضرورة تدريبه، بل هناك حلقة أخرى تكمل التدريب للأداء الكفء متمثلة في قوة الاتصال

- **الاتصال -Communication-**

لقد كان الاتصال دوما الأداة الأهم في تحقيق أهداف وأعمال المنظمة، و في ضوء التقدم التكنولوجي فإن أهميته تزداد من تلك الأفكار الرائعة الناتجة عن زيادة التفاعل بين الأفراد.

يقصد بالاتصالات التنظيمية تلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة أو المديرون أو الأفراد العاملين بالإدارة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف الإدارة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالإدارة.[1]

وتعرف الجمعية الأمريكية للتدريب الاتصالات التنظيمية بأنها «عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة».[2]

تكمن أهمية الاتصال التنظيمي في أن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات؛ حيث أن الدراسات أوضحت أن النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في 85% منه على البراعة الاتصالية و15% فقط على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة، إن الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال المدير اليومية ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 75–95% من وقت المديرين، كما أنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي، وهو وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك، والاتصال وسيلة رقابية.[3]

وتتمثل أهم أهداف الاتصال التنظيمي في: الإقناع، الإطلاع على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها والتعرف على مدى التنفيذ والمعوقات، تسهيل اتخاذ القرار، مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية (التخطيط، تقسيم العمل، التنسيق..)، توفير المناخ الإيجابي الذي يرغّب العاملين في الإنجاز وينظم قيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية، ربط المديريات والدوائر والأقسام مع بعضها و تنسيق وصول و تدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف.

وتقوم الإدارة بالعديد من الإجراءات والمهام الاتصالية التي يمكن من خلالها إعطاء شخصية مميزة وفريدة لأسلوب العمل والعلاقات داخل المنظمة، وتسعى بجانب ذلك إلى رفع

---

[1]. Dejoux Cécile/ Les compétences au cœur de l'entreprise. préf. Bruno Grob. Paris : Editions d'organisation, 2001. P. 138

[2]. عامر سعيد يس/ الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها. القاهرة: مركز الاستشارات والتطوير الإداري، 2000. ص. 26

[3]. التواصل الفعال. بيروت: مكتبة لبنان، 2001. (سلسلة الإدارة المثلى). ص. 35

ولاء العاملين وانتمائهم لها. ثم إن استخدامها لأساليب وتقنيات متقدمة من الاتصالات يمكنه أن يسهم في تحقيق أهدافها، ذلك لأن هذه الأساليب تساعد على توفير تدفق فعال للمعلومات.[1]

وتتخذ الاتصالات التنظيمية أشكالا عديدة؛ فقد تكون عمودية إما هابطة في شكل نقل معلومات من الإدارة والمديرين إلى العاملين بإعطاء توجيهات تمس العمل والسياسات وطرق التنفيذ، وإما صاعدة لنقل معلومات من العاملين والمديرين إلى الإدارة في المستويات الأعلى بشأن التقدم في الإنجاز ومشاكل التنفيذ، إضافة إلى الاتصالات الأفقية حين يتعلق الأمر بالتعامل بين الأفراد في مستوى إداري واحد في شكل نقاشات.

ونجد حسب درجة الرسمية شكلين آخرين هما الاتصالات الرسمية التي تتضمن اللوائح والإجراءات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية التي لا تتضمن هذه ولا تلك وإنما تحددها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية، ويمتاز هذا الشكل بسرعته قياساً بالاتصالات الرسمية، فقد أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من 75% من الوقت في نقل المعلومات، ويتسم باعتماده على الوسائل الشفهية.[2]

ومن أهم الأساليب الشائعة في الاتصالات التنظيمية نجد: أنظمة الشكاوى حيث تشجع المنظمة عامليها في التعبير عن شكواهم، وتساؤلاتهم ومشاكل عملهم مع ضمان إعطائهم فرص كاملة وعادلة من الاستماع والمناقشة وإعطاءهم ردوداً على كل التساؤلات، وتقوم المنظمة باستخدام أنظمة المقابلات كوسيلة لامتصاص مشاعر الغضب وكوسيلة لحل المشاكل. ومن أنظمة المقابلات ما يطلق عليها بجماعة المناقشة، وهناك عوامل تؤثر في المقابلة كشكل وهيئة وانتماء أطراف المقابلة، فكرة الشخص عن الطرف الآخر، حركات الجسم، تعبيرات الوجه، الصوت، اللغة، قوة أطراف المقابلة وثقتهم بنفسهم، الود(الابتسامة) والتخطيط المسبق3

يقوم الاتصال التنظيمي على عدة مقومات أهمها: وجود معلومات جديدة، تحديد هدف الاتصال (الأسئلة المشهورة من يقول ماذا لمن بأي وسيلة)، التنظيم الهيكلي المرن، إجادة فن الاستماع، تنظيم سليم للاتصالات، قناعة الإدارة العليا بأهمية الاتصال وتوعية العاملين بذلك، تطوير مهارات الاتصال للعاملين (مهارة التحدث، القراءة، الكتابة، الإنصات، التفكير)، تدعيم الثقة، الاتجاه نحو ديمقراطية القيادة، تطوير نظم الاتصال والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، تدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية، توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد، تخليص العاملين من الفقد والمشكلات النفسية، الوضوح والتوقيت المناسب والوسيلة المناسبة والثقة في مصدر الاتصال والمتابعة عن طريق التغذية الراجعة.[4]

إن من واجبات الإدارة العليا أن تعمل على خلق المناخ السليم للاتصال الفعال، وذلك بوضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات البشرية، حتى

---

[1]. بوقصة عمر، عبدوني عبد الحميد/ ديناميكية الاتصال المعرفي داخل نظام معالجة المعومات. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة باتنة، 2006، ع14. ص. 69

[2]. أبو أصبع صالح خليل/ العلاقات العامة والاتصال الإنساني. عمان: دار الشروق، 2004. ص. 55-57

[3]. الاتصالات التنظيمية والإدارية. إدارة الموارد البشرية العربية. [على الخط]. [15-06-2008]. متاح على الإنترنيت.
http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php?storyid=28

[4]. مركز التميز للمنظمات غير الحكومية/ مفهوم الاتصال. [على الخط]. [27-06-2008]. متاح على الإنترنيت.
www.ngoce.org/content/pm3322.doc

يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنظمة وأهدافها وخططها وبرامجها والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحكمها، وحتى يكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف سياسة الاتصال بفاعلية ونجاح، غير أنه مهما بلغت درجة نجاح اتصالات المنظمة فإنه لا يكتمل إلا بالطرق غير الرسمية اعتمادا على ترسيخ ثقافة الحوار والثقة وتبني ثقافة الباب المفتوح والقلب المفتوح نحو تجاوز الهيراركية إلى الإدارة بالمشاركة وتكريس التمكين.

- **التمكين –Empowerment–**

يعد تمكين العاملين أحد المداخل الحاكمة لتحسين إدارة الأعمال والتعامل معها بكفاءة وفعالية، حيث يعمل على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل والثقة المطلقة فيهم.

ومصطلح **Empowerment** مشتق من كلمة **power**، أي القوة، ويقابله بالعربية مصطلح التمكين وهو يعني لغة التقوية أو التعزيز، وقد وردت الكلمة في القرآن الكريم بقوله تعالى: «**وعد الله الذين آمنوا منكم و عملوا الصالحات ليستخلفنهم في الأرض كما استخلف الذين من قبلهم وليمكنن لهم دينهم الذي ارتضى لهم و ليبدلنهم من بعد خوفهم أمناً**».[1]

يقصد بالتمكين التوجه بمشاركة العاملين ويعني ذلك تحقيق مزيد من القيمة المضافة من خلال استغلال مهارات وخبرات العنصر البشري، إن المهمة الرئيسية لإدارة الكفاءات إنما تتجسد في كيفية الوصول إلى أعلى مستويات ممكنة من الأداء لقوة العمل والذي يمكن تحقيقه جزئيا من خلال المشاركة الفعالة في وضع سياسات وأنظمة العمل وقراراته الحاكمة.[2]

وهو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم والاعتراف بجهودهم ومشاركتهم الفعالة في أداء الأعمال.[3]

ويعرف تمكين العاملين بأنه نقل طوعي لملكية الأعمال أو الحالات والظروف إلى مجموعة أو أفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة في محيط ممكن، ويمتلكون السلطة والمسؤولية والمهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل، والدافعية والالتزام والثقة، والإدارة الصادقة في محيط لا يمنع العمل المناسب، والإتاحة الكافية لهم لإطلاق إبداعاتهم وطاقاتهم.[4]

إن التمكين باختصار يعني منح كل عامل فرصة لتحقيق سيطرة وحرية أكبر في مجال عمله، من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات وتكوين فرق العمل والمساهمة في

---

[1]. الآية 55. سورة النور

[2]. المرسي جمال الدين محمد. المرجع السابق. ص. 45

[3]. قلش عبد الله/ اتجاهات حديثة في الفكر الإداري. على الخط. [25-05-2008]. متاح على الإنترنيت
http://www.ulum.nl/c105.html

[4]. مسودة مازن عبد العزيز/ التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي. [على الخط]. [24-06-2008]. متاح على الإنترنيت.
http://www.arabhrm.com/modules/news/print.php?storyid=54

وضع الأهداف والتدريب، ما يؤدي إلى تحقيق مستويات من الإنتاجية وينمي مشاعر الولاء والانتماء وكذلك الالتزام نحو التنظيم.

إن تمكين العاملين يتسم بخصائص منها أنه يحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم، وهو يركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات، فهو يجعلهم أقل اعتمادا على الإدارة في تسيير نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل، ويجعلهم مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم، والأهم أن التمكين يستهدف استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا.[1]

إن للتمكين أربعة أبعاد أساسية: أولها **حرية الاختيار** وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، وثانيها **الفعالية** الذاتية وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته، وثالثها **معنى العمل** ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة، وآخرها **التأثير** ويعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة المتعلقة بعمله.[2]

إن للتمكين فوائد لا تحصى على كل من المنظمة والفرد؛ فبالنسبة للمنظمة يحقق التمكين ارتفاع الإنتاجية، انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل، تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات، تحقيق مكانة متميزة وزيادة القدرة التنافسية، زيادة التعاون على حل المشكلات إضافة إلى ارتفاع القدرات الابتكارية. وأما بالنسبة للفرد فإن التمكين يعمل على إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات، ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل، ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة، إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه، ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد، تنمية الشعور بالمسئولية ليساهم في النهاية في ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة.[3]

إن التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات يستوجب توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي: استراتيجية تنظيمية واضحة، هيكلاً تنظيمياً يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، الثقة الإدارية، الدعم الاجتماعي، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، الاتصال الفعال والتدريب المستمر.[4]

إن العاملين المتمكنين أو الممَكنين يكون لديهم السلطة والمسؤولية والمساءلة والمهارة والخبرة والفهم لمتطلبات العمل والدافعية، والالتزام والثقة والرغبة الصادقة، وفي محيط لا يعيق معنى التملك والإحساس بالانتماء، وهذا يعبر عن نقل طوعي لمعنى تملك العمل أو الحالة إلى فرد أو مجموعة ما لديها الإرادة والقدرة المناسبة للتعامل مع الحالة المعنية وفي محيط ممكن.[5]

وتتفاعل عملية التمكين مع عنصر وهو الثقافة التنظيمية للمنظمة وما تحتويه من قيم عليا وتقاليد مؤسساتية، وإن هذه العملية تبدأ من مرحلة الاستقطاب والاختيار للعامل المناسب

---

[1]. المرجع نفسه.
[2]. المرسي جمال الدين محمد. المرجع السابق. ص. 46
[3]. مفاهيم إدارية: التمكين. على الخط. [19-06-2008]. متاح على الإنترنيت.
http://www.womengateway.com/arwg/MoneyBusiness/NewsReport/Articles/News21.htm
[4]. الطاهر عبد الباري محمد، مرزوق عبد العزيز علي/ تمكين العاملين: مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج. [على الخط]. [18-06-2008]. متاح على الإنترنيت. http://www.minshawi.com/other/altaher.ht
[5]. المرجع نفسه

لتمكينه والاستمرار بتعزيز قدراته من خلال التوجيه والإرشاد والتدريب وإعادة التدريب، وتقويم الأداء لإعادة التمكين وتنتهي بالتطوير الوظيفي، وتسير العملية طيلة الحياة الوظيفية للعامل في المنظمة. إذن التمكين هو أبعد من عملية إعطاء الموظف الصلاحية، إذ أنه يشمل دائرة أوسع تضم المعرفة والمستوى التقني والثقة بالذات، وهذه المهارات الذاتية من شأنها إذا وضعت في القالب الصحيح أن تعطي الموظف أفضل النتائج في أدائه.

ويتم تنفيذ تمكين العاملين على عدة خطوات هي: تحديد أسباب الحاجة للتغيير، التغيير في سلوك المديرين، تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون، تكوين فرق العمل، المشاركة في المعلومات، اختيار الأفراد المناسبين في التوظيف، توفير التدريب، الاتصال لتوصيل التوقعات، وضع برنامج للمكافآت والتقدير وعدم استعجال النتائج.[1]

إن أساس التمكين هو تذويب احتكار السلطة في العمل الجماعي، إلا أننا يجب أن ننوه إلى أن التمكين لا يعني التنازل عن الصلاحيات الأساسية للإدارة، كما يراه المديرون التقليديون على أنه نوع من أنواع التنازل أو التخلي عن سلطاتهم التي تخولهم بها مراكزهم. والعكس، فهم بذلك يزيدون من فرص اتخاذ قرارات أفضل، ما يفتح لهم مجالا للقيام بمسئولياتهم بشكل أكثر فاعلية. فالتمكين يدعم موظفي الخطوط الأولى، فيفرغ المدير لعملية التخطيط لاتخاذ القرارات الرئيسية لعملية التطوير، وعملية دعم هؤلاء العاملين على اختلاف مستوياتهم.2

وهكذا، وبمشاركة الجميع في عملية التطوير وخدمة المؤسسة تزيد قوة الاحتمال بأن المعرفة التي يبني عليها أصحاب القرار قراراتهم هي معرفة صحيحة وحكيمة، وهذا ما يوصل القرار إلى أفضل درجاته من التميز ويفتح الباب على التفكير الابتكاري والعمل الإبداعي.

- **الإبداع -Innovation-**

– يعرف الإبداع حسب Vande Ven بأنه «الإنتاج أو تبني الأفكار المفيدة وتطبيقها». وهو ما تتفق معه Amabil التي عرفت الإبداع بأنه «تشخيص المشكلات وإيجاد حلول مناسبة لتجاوزها بأسلوب جديد عبر ترتيب الأفكار المتاحة في صيغة جديدة».[3]

– ويرى بيتر دراكر أن الإبداع هو «الإحلال المستمر للجديد بدل القديم بتقديم شيء جديد أو تقديمه بطريقة أفضل ما يحقق تحولات في بيئة المنظمة وعملياتها ومخرجاتها».[4]

– وقد وصفت إحدى الدراسات الإبداع «بقدرة المنظمات على اعتماد مداخل إدارية مبتكرة تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم لتحقيق الأهداف المنظمية»[1]

---

[1]. خطوات لتنفيذ تمكين العاملين. [على الخط]. [20-06-2008]. متاح على الإنترنيت
http://www.bafree.net/forums/showthread.php?t=32395
[2]. بو مطيع خالد/ التمكين. [على الخط]. [20-06-2008]. متاح على الإنترنيت.
http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/750.htm
[3]. الزيادات محمد عواد/ اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء، 2008. ص. 357
[4]. المرجع نفسه. ص. 358

باختصار فالإبداع هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات أو خدمات جديدة متميزة

ويختلف الإبداع عن الابتكار Creativity كون هذا الأخير يعبر عن «القدرة على التفكير غير التقليدي أو اعتماد البراعة أو الخيال لتوليد طرق جديدة غير مألوفة أو حلول استثنائية»،[2] فالإبداع هو التطبيق العلمي للابتكار. وليس ببعيد نجد مصطلح **الاختراع** الذي هو ابتكار مقصود هادف، عكس الإبداع الذي ينطوي على لمحة الإشراق المفاجئ كما أن الاختراع جزء من عملية الإبداع نفسه.[3]

إن أهم ما يميز العمل الإبداعي عدة خصائص أهمها: الاعتماد على شخصية الفرد وتفكيره وعمله، فالفرد الذي لا يتفق مع الآخرين ويحب التميز والمخالفة يكون أكثر إبداعا كما أن تأمله وتجربته تزيد من حلوله الإبداعية، كذا ارتفاع درجة المخاطرة والكلفة، والإبداع هو حصيلة نشاط معقد، نتيجته الاستحسان والقبول الاجتماعي. وكلها مغريات تشكل تحفيزا لتبنيه بالمنظمة الراغبة في التميز.

فعلا، لقد أضحى الفوز بالأعمال في يومنا هذا يتطلب الإبداع، فالمنظمات التي تبدع تجني كل مزايا المتحرك الأول القائم بالفعل التنافسي الاستهلالي، فيكون الإبداع مصدر أساسي للنجاح في البيئة التنافسية، ومؤشر للأداء الحالي الجيد للمنظمة التي اتخذت شعار"الإبداع أو الموت" كما أن قدرة المنظمة على حماية إبداعها من التقليد يمثل مصدر آخر للميزة التنافسية، إن الإبداع يؤدي إلى تحسين خدمة المستفيد والزبون بالتكيف مع حاجياته، مع تحقيق الكفاءة والفاعلية في تحقيق الأهداف بالاستخدام الاقتصادي لموارد وطاقات المنظمة، إلى جانب تحسين إنتاجية المنظمة وزيادة قدرتها على التنافس عبر تقديم سلع وخدمات جديدة أو اعتماد عمليات جديدة أو مطورة، هذا والإبداع يجعل المنظمة أكثر تحملا للمسؤولية الاجتماعية.[4]

إن الإبداع لا يحصل إلا عندما يعرف العاملون أنه أسبقية أولى، وتتاح لهم حرية وموارد كافية لجعله ينجح، مع التزام الإدارة العليا به في استراتيجية المنظمة، وأن تمنح فرصة التجربة والخطأ ثم النجاح لتعظيم معرفة الأفراد بغية جعل المنظمة تتسم باستراتيجيات مبنية على الإبداع بالتركيز على الاستثمار في العقول والمشاعر.

أي على المنظمة أن تكون مبدعة بالعمل على تنمية صلات وثيقة مع المستفيدين وتوظيف جهود التطوير والإبداع والتجديد لتلبية حاجاتهم، شيوع ثقافة تنظيمية تشجع التعاون وروح العمل كفريق واعتماد تركيبات تنظيمية متعددة تسمح بالاتصال بين العاملين بطرق كثيرة لدعم فكرة الإبداع وحفز العاملين على التجريب وتنمية قدراتهم الإبداعية، وعليها أن تعامل المبدعين معاملة خاصة، أولئك الذين يتسمون بحب المخاطرة، البصيرة الخلاقة، تصور بدائل متعددة للتعامل مع المشكلات، الصبر والثقة بالنفس، الجرأة وعدم الاستسلام...[5]

---

[1]. قضايا استراتيجية في إدارة الموارد البشرية. على الخط. [10-05-2008]. متاح على الإنترنيت.
http://alisalmi.org/files/1000/ppt

[2]. المرجع نفسه

[3]. المرجع نفسه

[4]. العلي عبد الستار، قنديلجي عامر إبراهيم، العمري غسان. المرجع السابق. ص. 344

[5]. مطر عبد اللطيف محمود/ إدارة المعرفة والمعلومات. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية، 2007. ص. 109

وفي كتابات المؤلفين صنف العمل الإبداعي إلى فئات متعددة: وفق الناتج الإبداعي(إبداع منتوج وخدمة وعملية وهيكل أفراد)، وفق البرمجة (مبرمج من قبل المنظمة وغير مبرمج ويتضمن إبداع معاناة وإبداع فيض)، وفق الهدف منه (وسيلي ونهائي)، وفقا للآثار الناتجة عنه (جذري أدائي وجذري هيكلي وتدريجي وفني وإداري)، وفق القرار الذي يتبنى الإبداع (إبداع الإدارة العليا وإبداع أعضاء المنظمة)، وفق مصدر الأفكار (داخلي وخارجي)، وأيا كانت أنواع الإبداع فهو عادة ينطوي على عدد من المراحل من أهمها: اللاوعي – الوعي – معرفة وإدراك واسع – اقتناع – فعل وإجراء.[1]

إن المعرفة والتغيير الناتج عن تأثير التكنولوجيا والعولمة تعد القوى الأساسية التي تحرك الاقتصاد وتجعل منه اقتصادا معرفيا بشكل يولد الحاجة إلى الإبداع لترجمة المعرفة إلى سلع وخدمات وعمليات جديدة أو مطورة تحققها المنظمة قبل منافسيها كميزة تنافسية. إن المنظمة يتعين أن تتمتع بمعرفة في إدارة الإبداع وبدون ذلك تدمر قدراتها الحقيقية التي هيأتها لها كفاءاتها المميزة وهنا ينبغي التركيز على نشاط البحث والتطوير لتحقق المنظمة النجاح فهو أساس الوصول إلى الإبداع التنظيمي كما أنه الطريق الذي توظف من خلاله المنظمة خزينها المعرفي بشكليه الصريح والضمني في تقديم الجديد والخارق للمستفيدين.[2]

ورغم أن الإبداع ينشأ في أغلب الأحوال من وميض العبقرية، إلا أن هناك مصادر أخرى للإبداعات الناجحة بالتعويل على ثقافة المنظمة وقيم العاملين وطقوس المنظمة وشعائرها، والتي تعبر عنها مهارات وكفاءات الأفراد المتقدمة والتحاور بين الأفراد ذوي الثقافات المتباينة كي يكتمل الإبداع، والأهم من هذا كله المعرفة الجديدة التي تكتسبها المنظمة من العاملين خاصة الضمنية منها، وأخيرا فإن الإبداع عملية أساسية يحدث من خلالها التغيير.

- **التغـــيير – Change–**

إننا نشهد تغيرات سريعة في العالم سواء في المعلومات والمعرفة والتكنولوجيا والاقتصاد... وأصبح التغيير في كل شيء سمة هذا العصر، ما يفرض على المنظمات التي تسعى للبقاء والتميز أن تتكيف مع هذا التغيير بالتغيير المصحوب بالقدرة على التنبؤ والتوقع للمستقبل.

إن المنظمة تتبنى مبدأ التغيير من منطلق كونها نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة، فتستجيب لهذا التغيير أو تسبقه لتكون الرائدة دوما، هذا فضلا عن التغييرات الضرورية لملاحقة التطورات المشهودة في إدارة رأس المال البشري بالمنظمة.

يشير مفهوم التغيير التنظيمي إلى « تلك الظاهرة المرافقة لنمو المنظمة وتطورها، وهو يعبر عن انتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة إلى مرحلة جديدة يرغب قادته في الوصول إليها وتتميز عن سابقتها بمواكبتها للتغيرات البيئية، وهي تمس عمليات المنظمة ونشاطاتها وهيكلها وتكنولوجيتها وثقافتها وحتى جانبها النفس–اجتماعي».[3]

---

[1]. الزيادات محمد عواد. المرجع السابق. ص. 362-365

[2]. المرجع نفسه. ص.ص. 378-379

[3]. بن زروق جمال/ الاتصال التنظيمي ومسار التغير داخل المنشأة. مجلة التواصل، جامعة عنابة، 2005، ع. 15. ص. 216

إن التغيير يدفعه الضغط من الداخل كأن يكون من الإدارة العليا، أو الوسطى والتنفيذية، أو من الخارج من خلال القوانين التنظيمية في الدولة، والمنافسين، والتكنولوجيا، والبيئة الاقتصادية. ويشتمل التغيير في المنظمة على أربعة جوانب أساسية هي: الاستراتيجية، التكنولوجيا، البناء التنظيمي والأفراد.

– أما التغيير في الاستراتيجية فهو يتعلق باستخدام الموارد في الأعمال الجديدة، أو جذب أسواق جديدة، أو توسيع دائرة مستفيديها، أو تغيير توجهاتها للدخول في مجالات جديدة.

– وأما التغيير التكنولوجي فيشمل التغيير في التكنولوجيا المستخدمة حيث أن المشاكل الحادثة في هذه الحالة ترجع أساسا إلى استخدام تكنولوجيا معينة، أو من أجل التطوير والمواكبة.

– كما ان التغيير في البناء التنظيمي ضروري في بعض المنظمات وذلك لعوامل منها النمو والانتشار، ولذلك تقرر الإدارة العليا تغيير وإعادة التنظيم استجابة للتغيير الذي يحدث في باقي جوانب المنظمة.

– وأخيرا، فإن التغيير في الأفراد هو سيد التغيير حيث يتضمن التغيير في سلوكيات واتجاهات الأفراد نتيجة التغيير في المجالات السابقة، وهذا بحد ذاته غالبا ما يحدث اتجاها سلبيا لدى الأفراد ما ينعكس على نتائج التغيير، لذا فإن الإدارة الذكية تضع الإمكانيات والبرامج لتغيير الأفراد كأولوية أولى.[1]

إن الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير تتمحور حول نقاط أهمها: التعود كون طرق العمل السابقة تعد معتادة ومريحة وسهلة بالنسبة للأفراد، والتوقيت حيث الخوف من التغيير لأن ذلك يأخذ منهم وقتا قياسيا، والمفاجأة حيث أن حدوث التغيير فجأة وبشكل غير متوقع يؤدي إلى مقاومة كبيرة، ونجد الضغوط الشديدة من العمل الحالي تمنع من التفكير في أي تغيير، إضافة إلى أن الاهتمام الذاتي بتطوير العمل له الدور الأكبر في التغيير ومقاومته، وعندما لا يكون غرض الإدارة واضحا من التغيير فإن ذلك يؤدي إلى سوء الفهم.[2]

وهناك ثلاث طرق فعالة للتعامل مع التغيير هي باختصار: التعليم، الاتصالات، المشاركة والدعم والمساندة.

إن فاعلية التغيير تحتاج إلى ثلاث خطوات أساسية: دراسة الوضع الحالي للمنظمة مع تحليل الأداء وتحديد التغييرات المطلوبة، تصميم شكل المنظمة المستقبلي ويشمل ذلك الأفكار المتوقعة للتغيير مع دراسة وضع الأفراد في ظل التغيير الجديد، وبعد هذا يأتي التأكد من التفاعل الذي يحدث بين الأفراد والتكنولوجيا وزيادة الأداء لتحقيق الأهداف.[3]

ومن شروط تحقق ونجاح التغيير حدوث تفاعل في الإنجاز دون زيادة أعباء في التكاليف على المنظمة وعلى الفرد، وأيضا ضرورة إزالة الصعوبات السياسية السلطوية، كما يتطلب

---

[1]. حسن أمين عبد العزيز/ إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار قباء، 2001. ص. 219

[2]. بن زروق جمال. المرجع السابق. ص. 217

[3]. Rahmani Ahmed/ Le changement dans l’administration. Idara, 2003, Vol. 13, N° 1. p. 144

الأمر مهارات عالية في القيادة، إضافة إلى خلق الحاجة للتغيير، تشكيل الرؤية لنتائج التغيير، توسيع نطاق الالتزام ، تأسيس التنظيم والهياكل مع متابعة التقدم والاستمرارية.[1]

إن القدرة على إدارة التغيير يمكن أن تتحقق من خلال الاستخدام السليم لأدوات وخبرات إدارة الكفاءات، حيث أن زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط والمتغيرات البيئية يفرض عليها تخصيص أفراد يتصفون بالمرونة وأن تعمل على تنميتهم بحيث يدركون أن التغيير جزء هام من النمو والرقي، هذا إلى جانب دور الكفاءات في التعامل مع مقاومة التغيير.[2]

وعلى قدر ما يكون التغيير مغريا للإدارة، فإنه يشكل بحد ذاته تحديا لدى الكفاءات المسؤولة عن إدارة التغيير تكمن متعته في إضافة أدوار حيوية جديدة أهمها: تأسيس العلاقات، تشخيص المشكلات، التأثير والإقناع، كسب النفوذ داخل المنظمة وتقييم نتائج التغيير.

لقد أصبح التغيير بالنسبة للمنظمة حتمية وليس خيارا، وبالإضافة إلى تبنيها لمبدأ التغيير من أجل التطوير فهي يجب أن تمتلك القدرة على تحقيق **الاستجابة السريعة** للتغيير المفروض عليها، وعلى سبيل المثال تركز سياسة شركة IBM على سرعة التصدي للمشكلات التنظيمية حتى يمكن تحقيق الرضا والولاء للعاملين ومن ثم ضمان الأداء المتميز وأمثالها كثر.[3]

ويحلو لنا الحديث أكثر عن التغيير حين تَنْظَم إليه المعرفة ليشكلا معا طرفا معادلة النمو والتقدم؛ «فالتغيير بلا معرفة يعد هوسا بالتجديد والجديد دون حديث أو تحديث، والمعرفة بلا تغيير تعد طقوسا تقرأ لعبادة آلهة لا تنفع ولا تضر، ويكفي حينئذ متعة إعداد الطقوس ويكفي الآلهة أن أسماءها بقيت خالدة عبر الزمان حيث لا ينفعها الخلود ولا يضرها أيضا»[4]

وبمناسبة الحديث عن التغيير، فإنه وعند حدوث تغييرات في تنظيم ما، عادة ما تحدث معه تغييرات في الطريقة التي تؤدى بها الأعمال، وحيث أن المنظمة تتوخى بذلك التميز والتحسين، فإن سبيلها إلى ذلك تبني الجودة الشاملة شعارا لها.

- **الجودة الشاملة Total Quality**

تمثل الجودة الشاملة استراتيجية ممتازة لتحقيق التميز مع وضع تنافسي أفضل، إذ أنها توفر الأساليب والأدوات لهذا الوضع التنافسي، حيث تعمل على تحسين الجودة والقدرة على المنافسة، وزيادة الفعالية التنظيمية بإعطاء قدرة أكبر للعمل الجماعي والحوار، إلى جانب تحقيق رضا العميل والمستفيد حاليا ومستقبلا.

[1]. التغيير لمجابهة التغيرات. بيروت: مكتبة لبنان، 2001. (سلسلة الإدارة المثلى). ص. 20

[2]. أبو بكر مصطفى محمود/ الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004. ص. 25

[3]. المرسي جمال الدين محمد. المرجع السابق. ص. 44

[4]. عبد الرحمان توفيق . المرجع السابق.

– تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: «نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة والتي تتولى بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها بالشكل الذي يمكن من تقديم السلعة أو الخدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للعميل».[1]

– ويعرضها معهد الجودة الفيدرالية الأمريكي على أنها: « نظام استراتيجي متكامل يسعي إلي تحقيق رضا العميل وأن تطبيق هذه الفلسفة الإدارية يحتم مشاركة جميع المديرين والموظفين ويقوم باستخدام الطرق الكمية لتحسين العملية الإدارية بشكل مستمر ».[2]

– إنها باختصار عملية تحسين مستمر والتي من خلالها يتمكن التنظيم من بناء قاعدة أفضل لخدمة عملائه ومستفيديه، ويتضمن ذلك ضرورة تضافر جهود الأفراد والعمليات والنتائج نحو تحقيق مستوى جودة يلقى رضاء العميل والمستفيد ويتسم بالتحسن والتطور المستمرين.

ويعزى تصعيد الاهتمام بمفهوم الجودة إلى فشل العديد من الشركات الكبيرة في الو. م. أ. وأوروبا في الحفاظ على مركزها التنافسي لصالح الشركات اليابانية؛ حيث تركزت جهود الأولى في هذا المجال على مراقبة الجودة من خلال الفحص بعد الإنتاج، على عكس الثانية التي اتخذت لها شعار "**الإنتاج الصحيح من المرة الأولى**".

وتشير الأدبيات إلى العديد من المزايا التي تحققها منظمة المعرفة من وراء اتباع فلسفة الجودة الشاملة ومن أبرزها: تعزيز كفاءة العمليات الداخلية، تحسين الأوضاع التنافسية، تحقيق رضاء العملاء والمستفيدين، حسن استغلال الموارد، تعزيز رضاء العاملين، تحسين العائد المادي والاجتماعي، تحسين صورة المنظمة.[3]

وعلى الرغم من تعدد مداخل الجودة الشاملة، إلا أنها تتفق في مبادئها العامة والتي تتلخص في: التركيز على المستهلك وكذا على العمليات والنتائج، المنع أو الوقاية بدلا من الفحص أو المراجعة، مشاركة العاملين والعمل الجماعي، التحسين والتطوير الدائمين، وأهمية المعارف والمعلومات المرتدة.[4]

لقد ساهمت إدارة الجودة الشاملة في إحداث تغيير في الفكر الإداري، إلا أن أسلوب معاملة قضايا رأس المال الذكي تمثل الدور الحاكم في تحقيق الفلسفة ذاتها ومن ثم نجاح المنظمة؛ فعلى سبيل المثال هناك حاجة لإيجاد الظروف والمناخ الذي يساعد العاملين على أن يطوروا أسلوب أدائهم للأعمال، كذلك فإن مداخل العمل الجماعي في حل المشكلات وفرص التطوير والموارد المطلوبة يجب تدعيمها، ومن ناحية أخرى فإن الإدارة الفعالة للكفاءات يجب أن تساهم في تهيئة الأفراد للتغيير أو قبول الفلسفة الجديدة والعمل على التطبيق الجيد لها.

---

[1].مفهوم إدارة الجودة الشاملة. على الخط. [21-07-2008]. متاح على الإنترنيت
www.arabicstat.com/board/showthread.php?t=1542
[2]. قلش عبد الله. المرجع السابق.
[3]. إمكانات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي. على الخط. [19-07-2008]. متاح على الإنترنيت
www.kfupm.edu.sa/conference/erplanning/Final%20Conf/Tues/016.ppt
[4]. المرجع نفسه

إن جهود الجودة الشاملة قد يترتب عنها تغييرات في أسلوب الأداء، طبيعة العمليات وعلاقات العمل ومبادئ وذهنيات الأفراد العاملين وما يترتب على ذلك من تدريب وتغيير وإقناع على الكفاءات وضعه في حسبانها.

ولمعرفة فائدة تبني الجودة الشاملة للمنظمة والأفراد يكفينا أن نخطف نظرة سريعة من مؤسسات قدوة، مثال تجربة شركة Xerox المتخصصة في تكنولوجيا التصوير التي بعد فقدانها نسبة 50 بالمائة من حصتها السوقية حققت نجاحا باهرا بتبنيها برنامج فعال للجودة الشاملة جعلها تحصد شهادة الجمعية الأميركية، وقد ركز هذا البرنامج على عنصرين أولهما إرضاء العملاء والآخر جعل تحسين الجودة قضية كل موظف وكل وظيفة داخل الشركة.[1]

وبعد هذا العرض، يجدر بنا أن نتذكر دائما بأن الإدارة الشاملة للجودة ليست محطة وصول إنما هي رحلة مستمرة، يرافقها أهمية تحقيق التمكين وعدم خنق روح الإبداع الذي يقود إلى التحسين والتميز.

إن تبني الجودة الشاملة أو غيرها من الأفكار السابق ذكرها قد يفرض على المنظمة أكثر من إحداث تغييرات في تنظيمها مما يضطرها إلى إعادة هندسة شاملة لكل أجزاء التنظيم، وفي ظل البيئة الديناميكية للغاية وتوجه المنظمات الحتمي نحو كونها منظمات عاملة بالمعرفة، قد تصبح قضية إعادة الهندسة ضرورة حتمية.

- **إعادة الهندسة Reengineering**

تعد إعادة الهندسة أحدث صيحة في عالم الإدارة بعد أن تمكنت شركات رائدة من تحقيق نتائج لم يسبق لها مثيل في عالم التطور والتحسين المستمر.

– يمكن تعريف إعادة الهندسة أو الهندرة كما يطلق عليها بعض المنظرين بأنها: «إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية بصورة خارقة، والتحسينات تمس التكلفة والجودة والخدمة والسرعة».[2]

– كما تعرف بأنها استخدام مجموعة الأدوات والوسائل المتطورة، بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل، وصولا إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المنظمة وفي الوفاء باحتياجات المستهلك.

[1]. كمال قاسمي/ إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير. على الخط. [15-07-2008]. متاح على الإنترنيت www.ulum.nl/c61.html

[2]. الحميضي عبد العزيز بن محمد/ القائد الإداري وتحديات القرن الحادي والعشرين. على الخط. [01-09-2008]. متاح على الإنترنيت www.shura.gov.sa/ArabicSite/majalat/majalah66/derasa.HTM

ومن المؤكد أن من وراء هذا التغيير الجذري أهدافا سامية، فهي تسعى من خلال الهندرة إلى زيادة الإنتاجية من خلال العمليات الابتكارية، تعظيم القيمة، تعزيز الوظائف الحالية وخلق تنظيم أكثر مرونة، إضافة إلى حذف مستويات وأعمال وأنشطة لا تضيف قيمة للمنظمة.[1]

وتأخذ إعادة الهندسة طريقها إلى المنظمة عندما يتم تغيير ما يزيد عن 70 بالمائة من الأنشطة والعمليات داخل المنظمة، إنها تتطلب من أعضاء التنظيم أن يعيدوا التفكير في العمل الواجب إنجازه والوسائل الأفضل لاتخاذ القرارات، وذلك يتمحور في ثلاث ملامح أساسية هي: التركيز على المستفيد، هيكل تنظيمي مدعم للإنتاج ورغبة في إعادة التفكير في كيفية أداء عمل التنظيم من البداية.[2]

ويمكن فهم مدخل إعادة الهندسة من خلال مراحلها المسماة 6 r's حيث يبدأ المدخل بالإدراك Realization للمشكلات والحاجات والفرص والتهديدات، ثم تحديد المتطلبات Requirement الداخلية والخارجية سواء للمنظمة أو للعملاء، تليها مرحلة إعادة التفكير Rethink في الممارسات الحالية والهياكل والنظم والقواعد والتكنولوجيا، ومنه إعادة التصميم Redesign للنظام الكلي وتنظيم العمليات والتخلص من الفاقد، ثم إعادة النظر في الأدوات Retool وتطبيق تكنولوجيات ووسائل جديدة، وأخيرا القيام بعملية إعادة تقييم Reevaluate العملية بأكملها.[3]

وهناك أربعة نظم أساسية تشارك في إعادة الهندسة: **نظام الإدارة** الذي يزود بالرؤية والسياسات والقيادة والقيم والخدمات، ونجد أيضا **النظام الاجتماعي** الذي يعمل على تدعيم الثقافة لتطبيق الأفكار الجديدة والفرق والإبداع والمشاركة والمكافآت، **والنظام الفني** الذي يوفر أدوات تحقيق التميز في خطط العمل والمنتجات والأدوات والوسائل واتخاذ القرارات، ويتدخل أيضا **النظام السلوكي** ليغطي الجانب الإنساني لإعادة الهندسة من جهة العادات الاتجاهات، المدركات والسلوكيات.[4]

لقد أدى اعتناق فلسفة إعادة الهندسة إلى تحقيق إنجازات عظيمة من جودة وسرعة أداء وابتكار... لكنها ليست كما يتصورها البعض عملية إصلاح سريعة بل هي عملية مراجعة مستمرة للهيكل والممارسات التنظيمية مع دور جد مهم وفعال للإدارة في تغيير أنماط القيادة واتجاهات العاملين والكفاءات.

إن تطبيق إعادة الهندسة قد يترتب عنه شيء من الغموض والغضب معا، فعلى الرغم من أنها ترتكز على مشاركة العاملين في جميع مراحل التطبيق، إلا أنه يجدر الاعتراف بأن إعادة الهندسة تتسبب في انتشار مشاعر الضيق وعدم التأكد بالنسبة لبعض العاملين. فعلاقات العمل المستقرة سابقا سوف تتغير، كما أن مستويات الضغوط الناتجة عن إعادة تصميم العمل وتغيير

---

[1]. المرجع نفسه.
[2]. إعادة هندسة عمليات الأعمال الهندرة. على الخط. [14-11-2007]. متاح على الإنترنيت.
http://www.12manage.com/methods_bpr_ar.html
[3]. أبو بكر مصطفى محمود. المرجع السابق. ص. 43
[4]. أبو بكر مصطفى محمود. المرجع السابق. ص. 40-41

أسلوب أدائه سوف تتزايد. وعليه فإن إدارة الكفاءات يجب أن تمتلك بعض الأدوات التي تساعد في حصول العاملين على إجابات مقنعة لتساؤلاتهم وتوجيه فعال لما هو متوقع منهم، بالإضافة إلى المساعدة في التغلب على نواحي الصراع الذي يمكن أن ينشأ داخل التنظيم.

وعلى الرغم من أن الجانب العاطفي من الصعب التعامل معه من هذا الموقع، إلا أن إدارة الكفاءات، كي تحقق ثمار إعادة الهندسة، فإنها تحتاج تصميم وتنفيذ العديد من البرامج التدريبية التي تتناول إتخاذ القرارات، التعامل مع مسببات الصراع التنظيمي، وذلك لإكساب الأفراد المهارات اللازمة في هذه الجوانب وغيرها.[1]

وفي النهاية فإن أفضل النظريات والأفكار وأساليب العمل يصعب تطبيقها ما لم يتم إكساب العاملين المهارات اللازمة للتنفيذ الصحيح، إضافة إلى ذلك، فكما تمت إعادة تصميم وتنقيح العديد من مخرجات التنظيم، فإن العديد من أنشطة الكفاءات يجب تغييرها، مثلا فإن إعادة تصميم ممارسات العمل يجب أن تصحبها تغييرات جذرية في أساليب الحفز والتدريب والاتصال والمزايا الوظيفية، وكذلك أساليب تقييم أداء العاملين وغيرها من الأنشطة.

وعلى كل، فإن هذه التوليفة من الأساليب والعمليات والخطط المضمنة في نموذج إدارة الكفاءات والمتناغمة بشكل تتكامل معه لتحقيق مساع مشتركة تتحدث كلها عن التفوق والتميز، هذه العناصر وإن كانت تتسم بالبساطة أو سبق التعامل مع بعضها، فإنها إن أعطي لها بعدا جديدا من طرف المنظمة والقائمين عليها وتم تضمينها جميعها في استراتيجية المنظمة وفي كل عملياتها وفي عقل ووجدان كل فرد فيها، أمكنها تحويل الأشخاص الذين يعزو إليهم مصير المنظمة ككل إلى كفاءات عملاقة بيدها أن تحول اليابس إلى أخضر متخطية كل العقبات التي تعرضها، وهذا ينطبق على كل المنظمات باختلاف أنواعها وأهدافها، حتى المكتبات ومراكز المعلومات ربما تكون أولى بإيجاد كفاءات لها لعلها تقودها إلى مراتب أعلى مما هي عليه أو على الأقل تتخطى بها الظروف الراهنة التي تعيشها.

3-7. الكفاءات في المكتبات ومراكز المعلومات:

نظرا لرسالة المكتبات ومراكز المعلومات والأهداف المميزة التي تسعى من خلالها إلى خدمة وتطوير كل قطاعات الدولة بما فيها القطاع الاقتصادي، فإنها ملزمة بتطوير سياسات تتماشى مع الأوضاع البيئية الراهنة لتحقيق ذاتها وسط المجتمع المنظمي، هذا الذي لن يتأتى إلا إذا جهزت إضافة إلى إمكانيات متعددة قوة بشرية كفؤة تأخذ بيدها نحو التحسين والتطوير الذي هي في أمس الحاجة إليه، وعلى غرار المنظمات الأخرى الرائدة تسعى المكتبات ومراكز المعلومات إلى تطوير ممارساتها فيما يخص إدارة الأفراد.

وتمارس إدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات كوظيفة تخصصية محور عملها العنصر البشري وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينه حتى ساعة انتهاء خدمته، مع تنسيق الإفادة منه بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة.

---

[1]. المرجع نفسه. ص. 44

لقد أدركت المكتبات شأن المنظمات الأخرى أن الفرد العامل لديها أهم عناصر تحقيق الأهداف ومحور إنجاز أعمالها على الإطلاق والأداة الأكثر فاعلية في تحقيق التميز والنجاح. فأمام الإنسان تبقى الموارد الأخرى مجرد خامات يستدعي استثمارها وتحريكها ضرورة الاستثمار فيه وهذا ما يبرز أهمية إدارته ويبرر المحاولات المضنية للاستثمار فيه. هذا بالإضافة إلى عوامل أخرى منها زيادة تعقد العاملين خاصة في ظل الوضعية الاجتماعية التي يعيشها المكتبي في البلدان النامية ثم التغييرات التي لا نظير لها في أي قطاع أضحى من المستحيل التنبؤ بها.

وتسعى المكتبات ومراكز المعلومات من خلال إدارة رأس مالها الذكي إلى الارتقاء بكفاءة العاملين من خلال تحسين قدرتهم على العمل والأداء الجيد والسلوك السليم، ثم إيجاد الدافعية والرغبة لديهم في العمل، والأهم من ذلك خلق جو تنظيمي يشجع الحوار والإبداع ويغرس الثقة بما يحقق أهداف المكتبة ومركز المعلومات من جهة، ومن جهة أخرى فهي تسعى إلى تحقيق أهداف العاملين أنفسهم وآمالهم وطموحاتهم ورغباتهم ورفع روحهم المعنوية والارتقاء بنوعية حياتهم في العمل وزيادة ولائهم له وسعادتهم فيه ومسؤوليتهم تجاه رسالتهم النبيلة.[1]

وعن الوضع التنظيمي لإدارة الأفراد بالمكتبات ومراكز المعلومات، فإن هذه الوظيفة غالبا ما تسند إلى المدير مباشرة أو إلى الرؤساء في كافة المستويات مع بعض المركزية كما هو معمول في المكتبات المتواضعة ببلادنا والبلدان المماثلة، على عكس الدول المتقدمة والعديد من دول المشرق أين تسند المهمة لإدارات خاصة في نفس مستوى إدارة الخدمات الفنية[2] والببليوغرافية والتوجيه، ما يعكس حجم وإمكانيات المكتبات تلك وزيادة أعداد العاملين بها ونوع المكتبة ووعيها بحساسية الوظيفة. ونرى أن هذا الأخير (الوعي) هو أكثر ما يؤثر في الوظيفة سواء من طرف القائمين على المكتبة ذاتها أو على صعيد التشريعات القانونية وهذا ما شكل حلقة ناقصة في عالم المكتبات ومراكز المعلومات مقارنة بالمنظمات الربحية.

ومن أهم أنشطة إدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات المألوفة: الأنشطة الخاصة **باجتذاب** القوى البشرية وتتضمن تحليل الوظائف والأفراد، تخطيط القوى البشرية والتوظيف. الأنشطة الخاصة **بتطوير** القوى البشرية وتتضمن تقييم الأداء والتدريب. الأنشطة الخاصة **بالحفاظ** على القوة البشرية وتتضمن التحفيز، العلاقات الإنسانية والسلامة والصحة المهنية. والأنشطة الخاصة **بالرعاية** الاجتماعية وتتضمن التأمين الصحي وتوفير الخدمات الاجتماعية[3]

ولا يمكن الحديث عن الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات دون التعريج على البيئة المحيطة، وتتكون بيئة الأفراد في هذه المنظمات من **البيئة الداخلية** (وتؤثر مباشرة على العاملين ومن عناصرها طبيعة المكتبة ذاتها وأهدافها ومواردها وثقافتها وخدماتها والعاملين أنفسهم وعددهم وخبراتهم وثقافتهم وحاجاتهم وعلاقاتهم)، أما **الخارجية** فتكون **قريبة** (كتلك العناصر والقوى والجماعات ذات التفاعل المباشر بالمكتبة والعاملين فيها نخص بالذكر المستفيدين من حيث عددهم ونوعهم ومستواهم وخلفياتهم وحاجاتهم إلى جانب الموردين

---

[1]. بدر أحمد، عبد الهادي محمد فتحي / المكتبات الجامعية: تنظيمها وإدارتها وخدماتها. القاهرة: دار غريب، 2001. ص. 132

[2]. همشري عمر أحمد/ الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء، 2001. ص. 278

[3]. المرجع نفسه. ص. 279

والناشرين وشركات الأجهزة الإلكترونية والجامعة وكذا المكتبات ومراكز المعلومات المنافسة واحتمال جذبها للكفاءات والمستفيدين إليها)، وتكون **بعيدة** (متمثلة أساسا في القوى الاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية والقانونية المحيطة والتي تؤثر بشكل غير مباشر على العاملين).[1]

إن المعرفة المعمقة بخصوصيات البيئة الداخلية والخارجية للمكتبات ومراكز المعلومات لها تأثير كبير على سياسات إدارة الأفراد في تلك المنظمات، فعلى سبيل المثال، نجد أن للتطور التكنولوجي تأثيرا كبيرا في حجم ونوعية العمال المستخدمين وطريقة تدريبهم، ونجد أيضا النظم السياسية والاقتصادية والثقافية في الدولة وما لها من أثر في تحديد ملامح الإدارة في تلك المكتبات ومراكز المعلومات، كما أن تأثير العلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع العربي ممثلة في بعض الممارسات كالوساطة والنفوذ في التوظيف والترقية، ناهيك عن دور التشريعات الحكومية وتأثيرها خاصة في هذه المرحلة الراهنة الحرجة في حياة المكتبات هي عناصر بيئية يجب الإلمام بها لتطوير إدارة الأفراد إلى كفاءات قادرة على تطوير المهنة.

وفي ظل التغيرات البيئية المتسارعة التي تشهدها المكتبات ومراكز المعلومات، فقد بات من البديهي أن تكون للعامل في تلك المكتبات ومراكز المعلومات مكانة في إطار جدول التطوير والتنمية المهنية المبرمجة لتأطير الكفاءات العاملة وتطوير مهاراتهم ومكاسبهم المعرفية والتعليمية.

وقد يعتمد هذا في البداية على غرس الإرادة في التعلّم والرغبة النفسية في اكتساب الجديد والمثابرة في التعلّم والاجتهاد. فالرغبة الذاتية في التعلّم هي منبت لكل المعارف والمكتسبات وهي مصدر مستمر ودائم للتجديد والتغيير الايجابي وهي ممول للطاقة النفسية وحافز قوي لتجديدها، كما أنها مدعم يعول عليه في حال الأزمات والمهام الصعبة[2]، وهذا ما تفتقره المكتبات في الوقت الحالي.

إضافة إلى التعلم فعلى المكتبات ومراكز المعلومات الاهتمام بالمحيط والجو العام للعمل المكتبي، والتي نؤكد فيها على أهمية توفر شروط رئيسية لتحقق تطوير كفاءات لها.

إن على المكتبات ومراكز المعلومات أن تنسج خطة فعالة لتطوير كفاءات لها مبنية أساسا على خلق جو متميز يعطي دافعية للعمل مع إيجاد نظام فعال للمكافآت مبني على العدالة والمساواة ومراعاة الحاجات الخاصة للأفراد، إلى جانب توفير جو من الثقة المتبادلة في المحيط المهني حتى تضمن تدريبا مثمرا وهادفا، ومن ثم التجسيد العملي لنتائج التدريبات المهنية ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، مع ضرورة فتح قنوات الاتصال على مصراعيها وتقبل الاقتراحات والآراء التي تنصب في الصالح العام للمؤسسة، وتمكين الإفراد بإعطائهم الصلاحيات والحريات للعمل الجماعي والتعاون، وهي بهذا تعمل على إتاحة الفرص لذوي الكفاءات والهمم العالية للإبداع والابتكار الذي يعد سر

[1]. عوض نهال فؤاد إسماعيل/ التنمية المهنية لأخصائي المكتبات في البيئة الرقمية. [على الخط]. [02-09-2008]. متاح على الإنترنيت http://librariansinmenofia.blogspot.com/2008/03/blog-post_4620.htm

[2]. تنمية مهارات الموظفين مسؤولية من. [على الخط]. [02-09-2008]. متاح على الإنترنيت. http://alyaseer.net/vb/showthread.php?t=8495

التغيير الذي تنشده المكتبات ومراكز المعلومات كي تصبح هي الأخرى منظمات معرفية، بل قد يتطلب ذلك أكثر من التغيير ويتعداه إلى إعادة هندسة جذرية للخطط والعمليات المكتبية والمعرفية وقبلها للتفكير والتدبير لدى كل فرد عامل بالمكتبات ومراكز المعلومات.

وبالإضافة إلى هذه العناصر التي إن روعيت جيدا ستأتي ثمارها بقوة بشرية كفؤة، فإن هناك حقيقة أخرى تعتبر بمثابة المظلة لتلك العناصر والعمليات التنموية للكفاءات في المكتبات ومراكز المعلومات متمثلة أساسا في الوعي والاهتمام بما تقدمه هذه المرافق للمجتمع والإيمان بالمهنة المكتبية بدء بالمسؤولين من أعلى المستويات (الوزارة، الولاية، الجامعة...)، ومن ثم تدارك الوضع والعمل على زرع هذا الاهتمام في عقل ووجدان كل عامل، وفي هذا ينتظر الكثير من الدفعات المتخرجة من تخصص المكتبات والمعلومات بما يحملونه بين أيديهم وعقولهم من ممارسات حديثة يعول عليها في تغيير وجه وإعطاء ثقل للمهنة المكتبية النبيلة والمضي قدما بالمكتبات نحو منظمات معرفة يقودها عمال معرفة، الذين ما نقول عنهم أنهم كفاءات وهذا ما يثبته العنصر التالي.

3-8. عمال المعرفة كفاءات:

اختلف الباحثون في تعريفهم لعمال المعرفة فمنهم من ذهب لتعريفهم بأنهم الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات لإنجاز الأعمال مما يؤثر على الكفاءة والإنتاجية، وذهب فريق آخر إلى تعريفهم بأنهم الأفراد الذين يضيفون القيمة لمنتجات وخدمات المنظمة من خلال تطبيقهم لمعارفهم، وأضاف فريق ثالث بأنهم الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من أيديهم لإنتاج القيمة.[1]

ولعل مرجع هذا الاختلاف يعود إلى عمل المعرفة الذي يتطلب الخبرات والإبداع والابتكار وتحويل الخبرات إلى معرفة تعزز من قيمة المنتجات أو الخدمات.

ويصنف عمال المعرفة في المنظمة إلى خمس مجموعات هي:

- ممارسو المعرفة أو العمالة التشغيلية، ريادو ومهندسو المعرفة الذين يمثلون المستوى الأوسط، ولدينا أيضا الحالمون ذوو الرؤية الثاقبة ممن يمثلون المستوى الأعلى، وكذلك مديرو المعلومات والبنية التحتية لإدارة العمليات، وأخيرا الزملاء الداعمون من السكرتارية والمكاتب.[2]

وينبغي على عمال المعرفة أن يتمتعوا بالجدارات المعرفية الآتية:

أ- التحديد العملي للمعرفة التي يمكن النظر إليها من منظور نفسي كنتيجة لعملية تعلم الحقائق وعلاقاتها بالوحدات والكميات

[1]. العاملون في قطاع المعلومات. [على الخط]. [24-11-2008]. متاح على الإنترنيت
http://www.proz.com/kudoz/english_to_arabic/management/1161358-knowledge_workers.html

[2]. العلي عبد الستار، قنديلجي عامر إبراهيم، العمري غسان. المرجع السابق. ص. 354

ب- قدرات أساسية في إدارة المعرفة الجوهرية المتعلقة في بأمرين أحدهما التقويم الحرج للمعلومات والمعرفة من أجل التعلم والاتصال، والآخر اختيار المعلومات وبناء هيكل المعرفة التشاركية داخل الجماعات وتشجيع الانفتاح وتحفيزه وهذا يتطلب إدراك قيمة المعلومات والمعرفة والمهارات والقدرات التي تمكن الفرد من القيام بلعب دور فاعل محفز.

ت- إبداع المعرفة بالقدرة على الاتصال والتعلم المستمر إذ يتم استخدام الخبرات هنا في عملية التعلم، وعملية الاتصال تتطلب الإصغاء للتعابير اللفظية وفهم المكتوبة وإدراك دورها في عملية التفاعل الفعال في نقل المعرفة.

ث- تخزين المعرفة بأن يتملك الفرد قدرات البحث السريع في الوصول إلى المعرفة وتوجيه الآخرين للمشاركة فيها وتخزينها من قبل مستخدميها في وسائط التخزين المختلفة.

ج- توزيع المعرفة: بالعمل الجماعي وإدراك قيمة المعرفة، فعندما يتم مشاركة المعرفة يتطلب ذلك القدرة على تطبيق المعرفة الجديدة، وجعلها بصورة منتظمة عند الآخرين من خلال دفعهم وتحفيزهم للعمل بروح الفريق، وإدراك قيمة المعرفة المتشكلة من فريق العمل، ومعرفة الشركة كإطار عام لإدارة المعرفة الفاعلة التي تبتكر حلول المشاكل وقرارات حلولها.

ح- تطبيق المعرفة: إن تطبيق المعرفة الجديدة المتولدة يسمح بتعلم وفهم خبرات جديدة، ويتطلب ذلك قدرة على استخدام وسائط نقل المعرفة وأساليب دعم ثقافتها التشاركية التي تعزز من قدراتها الجوهرية في صياغة وتكاملية المعرفة مع الأنشطة الرئيسة التي تكمل عملية إدارة المعرفة.[1]

ويتمتع عمال المعرفة بالمهارات والكفاءات الأساسية الآتية:

1 -المهارات الفكرية: يمتلكون مهارات التفكير الاستراتيجي التي تتضمن الرؤية الواضحة عن كيفية تحسين المنتج، وكيف يمكن للشركة أن تحسن من أدائها بإضافة القيمة المضافة لمنتجاتها وخدماتها وعملياتها، والنظر إلى المنظمة بصورة كلية، وإلى كيفية ترابط أجزائها.

2- المهارات الإنسانية والشخصية وتشمل الآتي:

أ -القدرة على العمل من خلال الأفراد ومعهم.

ب -التعلم والتدريب وتشجيع الآخرين على التغيير.

ج -الاتصال مع الآخرين وفي جميع الاتجاهات وامتلاك اللغة والمعاني لفهم عمل المستويات الإدارية المختلفة.

د -الفهم ويشمل تشخيص المشكلات وتأثيرات وتوقعات العاملين نحو حساسية تطبيق نظم المعرفة.

---

[1]. العلي عبد الستار، قنديلجي عامر إبراهيم، العمري غسان. المرجع السابق. ص. 355

3- المهارات الفنية: وتشمل ما يلي:

أ – معرفة واسعة بممارسة الأعمال بشكل عام مع القدرة على ترجمة المعلومات الفنية في المستويات الدنيا.

ب – التفاعل الدنياميكي مع فرق العمل.

ج – المعرفة التكنولوجية في مجالات تكنولوجيا المعلومات ونظمها وبرمجياتها ويتعاظم دور المهارات الفنية خلال عمليات اكتساب المعرفة وتخزينها وتنظيمها.[1]

وبالإضافة إلى عمال المعرفة، يستلزم الأمر في المنظمة وجود مدير المعرفة أو كما يسمى أيضا ضابط المعرفة الرئيس الذي يناط بالقيام بالعديد من المهام تشمل:

1 – تعظيم العائد على الاستثمار في المعرفة: في العمليات والعاملين والتكنولوجيا.

2 – مشاركة الممارسات الفضلى وتعزيز مشاركتها بين العاملين.

3 – تحسين وتشجيع ابتكارات الشركة وجعلها تجارية.

4 – تقليل هجرة الأدمغة أو فقدان المعرفة في كل المستويات التنظيمية.

أما الأدوار التي يضطلع بها في تنفيذ مهامه فهي:

1 –وكيل تغيير: يعمل على تحويل المعرفة من ضمنية إلى مشاركة.

2 – محقق: يعمل على تشخيص المشكلات وتحديدها وماهية الحلول اللازمة لها.

3 – ضابط ارتباط: يربط بين توقعات العاملين وكيفية إنجازها من قبل إدارة المعرفة ونظمها.

4 – المستمع والمصغي: إلى العاملين للوصول إلى أفكارهم واستخلاص النتائج المترتبة على تفاعلاتهم.

5 – سياسي: قادر على حل المشكلات الموجودة بدون افتعال غيرها[2]

من هنا نجد أن عمال المعرفة هم كفاءات فعالة تملك كل المقومات التي تقود إلى منظمة المعرفة المتميزة التي لا تعترف إلا بالكفاءة والمعرفة.

خلاصة:

من كل ما تقدم، فإن الأفراد هم أهم القوى وأعظمها أثرا في تشكيل حركة المنظمة، وإذا كانت درجة نجاح المنظمة ما زالت تقاس بمدى الكفاءة في إنجاز الأعمال، فإن إدارة المستقبل بالإضافة إلى ذلك سيتم قياس كفاءتها بقدرتها على اتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير

---

[1]. العاملون في قطاع المعلومات. المرجع السابق

[2]. العلي عبد الستار، قنديلجي عامر إبراهيم، العمري غسان. المرجع السابق. ص. 357

والتطوير والتكيف مع البيئة والابتكار والإبداع مع أقصى جودة وتميز، وبالرغم من التقدم الذي تحقق في مجال الأفراد إلا أنه ما زال هناك حاجة لدرجة أكبر من التقدم يفوق ما تحقق حتى يمكن التغلب على مشكلات الأفراد المتزايدة والاستثمار الفعال فيهم.

إن مفتاح الإدارة الخلاقة للكفاءات هو امتلاك القدرة على الغوص في الجانب الروحي والوجداني للأفراد باعتماد تقنيات علم النفس الذي أضحى في خدمة الإدارة، أين تلتزم المنظمة بمعاملة العاملين لديها كأفراد لهم احتياجاتهم وتوقعاتهم الخاصة وأن تقدم الخدمات والبرامج التي تساعد على رفع الروح المعنوية وتحقيق الإشباع الوظيفي مع قدر كبير من المساواة والعدالة والاحترام، مع مراعاة اختلاف الثقافات وهياكل القيم وأنماط السلوك الفردي.

ولكن تحقيق المساواة لا ينبغي أن يكون بحجة قاعدة التسوية العمياء على أساس الشهادة أو الأقدمية؛ لأن هذا قد يعني خفض الكفء وجعله في موقع تنفيذ القرار، وقد يعني الارتفاع بالعاجز والمحدود من موقع تنفيذ القرار إلى صناعته مع كل ما يترتب عن هذا الخطأ، فهناك المبدع والمتميز والمقنع وغيرهم، وعلى المنظمة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

ونحن لا نغالي إذا قلنا أن تحقيق أحلام المنظمة عن طريق أنشطة إدارة وتنمية كفاءاتها هي مسؤولية هائلة تقع على عاتق مدير الكفاءات بالدرجة الأولى، لذا فقد أصبح تعيينه في الدول المتقدمة مشروطا بالحصول على إجازات وتصاريح وشهادات من منظمات متخصصة تشترط مواصفات معينة فيمن يشغل هذه الوظيفة، إنه ذاك القادر على الفهم المعمق لنشاط الأعمال، وإتقان فنون العلاقات الإنسانية، والقدرة على إدارة التغيير، والمصداقية الشخصية، وعليه أن يكون في الوقت نفسه المدير التنفيذي، الإداري، المقيم، مطور الموارد، استشاري المسار الوظيفي، خبير السلوك التنظيمي، المسهل أو المحاضر، المسوق، محلل الاحتياجات، وكيل التغيير، مهندس الأعمال، مصمم البرامج وباحث وأكثر.

إن أهم شيء في إدارة الكفاءات أن ينجح القادة في خلق المناخ المحابي والمشجع على التفاعل والتواصل والتنافس بين أعضاء المنظمة والتحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية، وبهذا يتراكم الفكر وتتخلق المعرفة. وبالتالي فإن موقع هذا الفصل بالنسبة للبحث وبالنسبة للمنظمة جاء عبارة عن بنية تحتية تنطلق منها المنظمة لتحقيق إدارة كفؤة بأفراد أكفاء خاصة في ظل اتجاه المنظمات نحو كونها منظمات معرفة وما ينتج عنه من ممارسات إدارة المعرفة.

والملفت للانتباه أن العديد من المنظمات التي تعتبر نموذجا في تطبيقات الإدارة الحديثة، وبرغم ما حققته من وراء اهتمامها وتطويرها لكفاءاتها، إلا أنها تلاحظ أثناء تقييم الأهداف والنتائج وجود فجوة بين التكلفة والمردودية، فجوة بين ما أصبح يعرفه العاملون وما يضعونه قيد التطبيق، إن السبب وراء هذه الفجوة يعود إلى أن الجزء الأكبر من المعرفة التي يمتلكونها هي ضمنية لم يتم تفعيلها بعد، وهذا لا يتأتى بسهولة ما يشكل أكبر تحد في تطبيقات إدارة المعرفة التي أوجدت عدة عوامل لتمكين المعرفة الضمنية وسنتعرف إلى هذه الممكنات في فصلنا القادم.

الفصل الرابع:

تمكين المعرفة في المنظمة

الفصل الرابع:

تمكين المعرفة في المنظمة

تمهيد:

بعد أن أدركت المنظمة أن أفرادها هم أثمن وأعظم القوى ضمن إمكانياتها لتحقيق التميز والاستمرار، إثر ذلك اتخذت لها سياسة فاعلة قائمة على تطوير كفاءات تدين بالولاء لها وتضع الهدف الأسمى للمنظمة نصب عينيها، سياسة تنطلق من الفرد وحاجاته الأساسية المادية منها والمعنوية وتفتح له بها المجال للعطاء والإبداع بطريقة يمكن بها تغيير الممارسات التنظيمية لاستقبال مرحلة جديدة، إنها مرحلة المعرفة، وتبدأ المنظمة عن التساؤل حول المعرفة التي تملك وتلك التي تحتاجها... لتبدأ ملامح إدارة المعرفة.

وفي منظمات الأعمال لا تُطلب المعرفة من أجل ترف فكري كما يحصل على المستوى الإنساني، إنما تُطلب استجابة لضغط الحاجة الملحة لمشكلات جوهرية أو لاستباق مشكلات متوقعة في المستقبل، وقد تحتاج المنظمة إلى فهم أعمق وأوسع قد لا تكفي معه المعرفة الصريحة لهذا الغرض، لذا تستمر بالبحث عن المعرفة الضمنية وهي تعلم أنها تشكل الجزء الأكبر من المعرفة الإنسانية والأثمن أيضا.

المشكلة إذن في المعرفة الضمنية وفي كيفية العمل من أجل تمكينها في داخل المنظمة وتحويلها إلى معرفة ضمنية راسخة لدى العاملين أصحاب المعرفة، أو تحويلها إلى معرفة صريحة مرمزة ومخزونة في نظم إدارة المعرفة. أي تحويل المعرفة الضمنية إلى أصول معرفية وإضافتها إلى أصول المعرفة الأخرى الموجودة أو إلى رأسمال المعرفة مع الأخذ في الاعتبار تعقيد عملية تمكين المعرفة من مصادرها الإنسانية، فنحن في الواقع أمام مستوى آخر من الإدراك والتحليل لمعطيات فكرية إنسانية عصية على التأطير والكبسلة كما هو الحال في معطيات البيانات والمعلومات، فماذا يمكن لهذا الفصل أن يضيف في تمكين المعرفة؟

4-1. ديناميكية المعرفة في المنظمة:

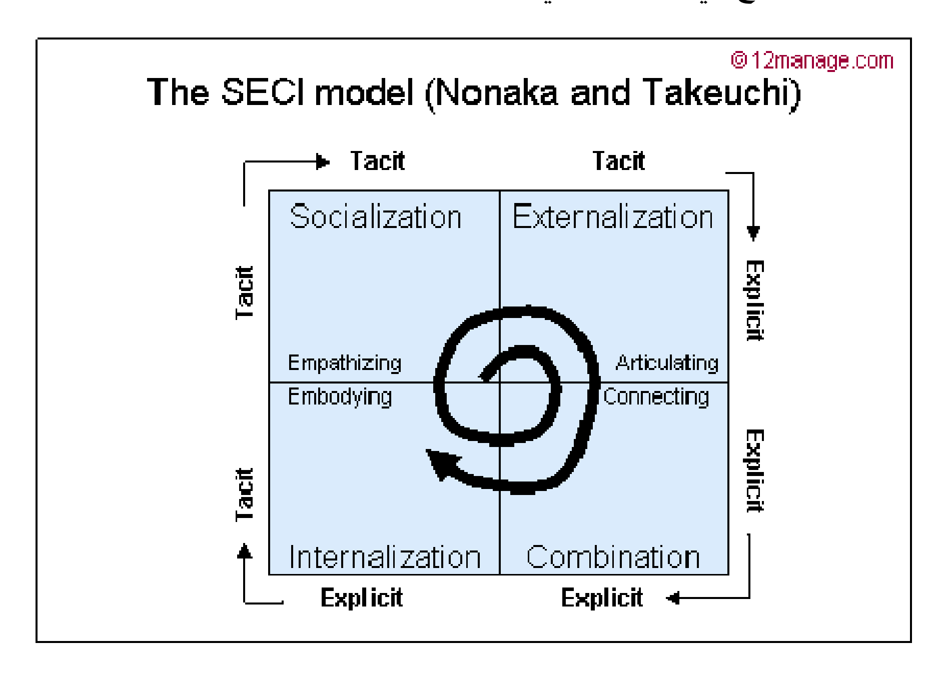
إن جوهر مفهوم إدارة المعرفة يرتكز على عمليات تفعيل المعرفة سواء من خلال توظيف التراكم المعرفي الموجود في المنظمة لتكوين معرفة جديدة أو الاستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة لتوليد معرفة جديدة غير مسبوقة، لذلك كان الاهتمام منصبا على دراسة وتحليل حركيات المعرفة داخل المنظمة في سبيل إيجاد سبل لتمكين أكبر قدر ممكن منها بما يضمن للمنظمة العمل بكامل معرفتها خاصة الضمنية منها.

وفي هذا السياق قدمت نماذج كثيرة لتوصيف ونمذجة تحولات المعرفة ومراحل تكوينها وتطويرها أهمها نموذج نوناكا وطاكيوشي الذين قدماه سنة 1991 المعروف بنموذج SECI[1]

[1]. نموذج أس إي سي أي لنوناكا وطاكيوشي. [على الخط]. [24-09-2008]. متاح على الإنترنيت http://www.12manage.com/methods_nonaka_seci_ar.html

اختصارا للمصطلحات (Socialization, Externalization, Combination, Internalization)

يتلخص نموذج SECI بوجود حركة حلزونية تفاعلية للمعرفة الصريحة والضمنية، ترافقها أربع عمليات تحويلية للمعرفة تقود إلى تكوين وتمكين المعرفة الجديدة، إذن تحولات المعرفة الضمنية والصريحة وتفاعلات الأفراد والجماعات مع هذه الأنماط المعرفية هي التي تشكل الحركة الحلزونية المستمرة للمعرفة في ثلاثة مستويات أساسية هي: الأفراد، المجموعات والمنظمة كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم -06- نموذج SECI لنوناكا وطاكيوشي[1]

يعتبر نموذج SECI إطارا مبتكرا جديدا لفهم حركيات تكوين وتمكين المعرفة في المنظمة وذلك من خلال تطبيق المبادئ التالية:

- وجود أنماط المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.
- التفاعل الحركي بين المعرفة الصريحة والضمنية.
- وجود ثلاث مستويات للتفاعل الاجتماعي (الأفراد، المجموعات، البيئة التنظيمية).
- أربعة أنواع من الأنشطة والعمليات المكونة للمعرفة.[2]

وحسب الشكل السابق، فإن هناك أربع تحولات للمعرفة هي:

[1]. المرجع نفسه
[2]. ياسين سعد غالب. المرجع السابق. ص. ص. 95-96

أ. تحول المعرفة (Socialization) أو المعرفة المشتركة

ويعني تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة من خلال التفاعل الاجتماعي للأفراد Socialization في بيئة العمل بين الأفراد العاملين أو بين العاملين والزبائن أو الموردين أو المستفيدين من منتجات وخدمات المنظمة، إن تحولات المعرفة الضمنية بين الأفراد بصفة شخصية أو من خلال فرق العمل تقوم على أساس الملاحظة والتقليد وتبادل الخبرات والمعارف والمشاركة في تجارب العمل وممارسة المهام والوظائف ضمن سياق تنظيمي محدد.[1]

ب. تحول المعرفة (Externalization) أو المعرفة الخارجية (المجسدة)

ويعني تحول المعرفة الضمنية إلى صريحة والتعبير عنها بمختلف الأشكال الصريحة (الرقمية أو الرمزية) حيث تتحول المعرفة إلى نماذج وفرضيات، هذه العملية ذات طابع ذاتي لكنها ترتبط أيضا بسياق وبيئة أو حاضنة موضوعية تنظيمية تظهر فيها تجليات المعرفة الضمنية لدى أصحاب المعرفة كمحفز وممكن للمعرفة الضمنية، لكن هذه العملية تبقى ذاتية الجوهر لارتباطها أولا وآخرًا بملكة التفكير والأنشطة الذهنية المبتكرة لأصحاب المعرفة. وكمثال، يتحدث كرماللي عن شريط وثائقي كيف أن المعرفة الضمنية التي يمتلكها جراحو القلب قد تمت برمجتها في الإنسان الآلي Robot الذي أصبح قادرا على ذلك مادام جراح القلب يتحكم به.[2]

ت. تحول المعرفة (Combination) أو المعرفة التركيبية

يعني تحول المعرفة الصريحة إلى حزم أو تكوينات جديدة من المعرفة الصريحة، ويحدث حينما يكون الفرد قادرا على دمج وتركيب أجزاء غير مترابطة من المعرفة المعلنة في كل جديد على شكل دليل أو كتيب أو جعلها جزء من المنتج أو الخدمة، هذه العملية هي الأخرى تتطلب تدخل المعرفة الضمنية بوجود عمليات ذهنية وإدراكية مسبقة؛ إذ من غير الممكن إعادة إنتاج المعرفة الصريحة قبل أن يسبقها أنشطة تتعلق بهضم المعرفة المكتوبة واستيعاب مضامينها أثناء ممارسة العمل، ليتم بعد ذلك تحويلها إلى معرفة صريحة جديدة من خلال الإضافات المعرفية ذات القيمة في المنظمة. مثال المنظمات التي تستخدم المعلومات التي تحصل عليها من نظام التوزيع لتكتشف ما يباع وما لا يباع وحتى لتوليد أساليب بيع جديدة[3]

ث. تحول المعرفة (Internalization) أو المعرفة الداخلية (المدمجة)

تمثل هذه المرحلة ظاهرة اكتساب المعرفة، من خلال انتقال المعرفة الصريحة إلى ضمنية تضاف إلى الخزين المعرفي للأفراد بالذاكرة الإنسانية وفيها يذوت الأفراد تجاربهم وخبراتهم وتترجم هذه المرحلة عملية الإدراك العقلي الذي من أهم أشكاله استقراء المعرفة الصريحة واستنباط حقائقها المحورية وأفكارها في عملية ذهنية معقدة يختلف تنميطها وتمثيلها باختلاف

---

[1]. حجازي هيثم علي. المرجع السابق. ص. 83
[2]. كرماللي سلطان. المرجع السابق. ص. 76
[3]. المرجع نفسه. ص. 77

المعاني المكتسبة وقدرات الاستيعاب لدى الأفراد، بمعنى أن هؤلاء الأفراد يستخدمون المعرفة التي تم التشارك فيها من أجل توسيع ومد المعرفة الضمنية التي يمتلكونها ومن ثم إعادة تشكيلها في عقولهم، وقد تم احتذاء هذا النمط من خلال التعلم بالعمل، فالأفراد يؤدون مهام معينة من خلال قراءة الكتيبات والوثائق.[1]

إن هذه العمليات أو التحولات الأربع لنوناكا وطاكيوشي هي الوسيلة الأمثل التي ترصد لنا حركات المعرفة داخل المنظمة، ويلاحظ أن هذا النموذج أكثر ما يخدم المعرفة الضمنية بما يضمن تمكينها في كل تحول، بذلك تعد المرحلة الأولى والثانية أساس تمكين المعرفة الضمنية وتعد المرحلتين الثالثة والرابعة دعامة المرحلتين السابقتين وأساس تحسين نتائجها، ما شجعنا على الرجوع إلى حقيقة تمكين المعرفة الضمنية والرغبة في التعمق في كنهها أكثر.

4-2. تمكين المعرفة:

إذا أضحت المعرفة تصل إلى هذا الحد من الأهمية، وإذا كانت المعرفة الضمنية وليست الصريحة هي التي تحقق الميزة التنافسية، وإذا كانت المعرفة الضمنية هي الجزء الأكبر على الإطلاق من معرفة الإنسان وفي الوقت نفسه هي الجزء غير المتداول والمكتشف فيه، فإن كل هذا وذاك يشكل إغراء بالنسبة لكل منظمة معنية بالبقاء والتطوير والتميز لتسخير كل محاولاتها المعرفية في الحصول على أكبر قدر ممكن من ذلك الكنز المكنون.

وقد شكل هذا لنا الدافع الأكبر نحو محاولة الإحاطة بكل الإسهامات التي توضح كيفية اقتناص تلك المعرفة وتمكينها بالمنظمة، على اعتبار دائما أن هذا البحث يحاول التجسد في شكل خطة بداية يتم فيها الاستعداد بكل الإمكانات التي اقترحت في الفصول الثلاثة السابقة للوصول إلى مستوى راق في ممارسات إدارة المعرفة يتم فيه تمكين المعرفة الضمنية باستخدام آليات وحاضنات ووسائل غير اعتيادية يمكن أن نحصرها فيما يأتي من هذا الفصل.

ومن أجل توضيح هذا المفهوم يمكن عرض تعريف بسيط لمصطلح تمكين المعرفة تمكين المعرفة Knowledge Enabling، وقبله لمصطلح تمكين.

– التمكين Enabling لغة هو مصدر للفعل مكّن بمعنى: جعله قادرا على الشيء،[2] والتمكين يعنى التقوية والتعزيز.

– وقد وردت الكلمة في العديد من المواضع في القرآن الكريم، كقوله تعالى بعد بسم الله الرحمان الرحيم: "**إنا مكَّنَّا له في الأرض وآتيناه من كل شيء سببا**"[3] أي جعلنا له في الأرض تمكنا وتصرفا، وقوله أيضا: "**وعد الله الذين آمنوا منكم وعملوا الصالحات ليستخلفنهم في الأرض كما استخلف الذين من قبلهم وليمكنن لهم دينهم الذي ارتضى لهم وليبدلنهم من بعد**

---

[1]. المرجع نفسه. ص. 78

[2]. الجمري عفاف/ التمكين السياسي للمرأة. [على الخط]. [07-12-2008]. متاح على الإنترنيت http://www.islamwomen.org/arbiw/Aartcdetails.aspx?id=424

[3]. الآية 14. سورة الكهف

خوفهم أمنا..."[1] بمعنى ليمكنن الله للذين أمنوا دينهم الإسلام بأن يظهر على جميع الأديان ويوسع لهم في البلاد فيملكوها.[2]

– لقد تعددت التعريفات الإجرائية لمصطلح التمكين، فقد استعمل هذا اللفظ في مجالات عديدة، فيقال تمكين المرأة، التمكين الاقتصادي، التمكين السياسي، التمكين الفكري ومنه أيضا اشتق التمكين الإداري Empowerment...وكلها مفاهيم تعبر عن المنح والتسهيل والمرونة للوصول إلى الصعب والمرغوب. وفي هذا الإطار سيق مفهوم لتمكين المعرفة كما يلي:

– **تمكين المعرفة:** هي محاولة لإيجاد طريقة لجعل المعرفة الكامنة التي يصعب الوصول إليها ممكنة ومتاحة عن طريق خلق وإيجاد بيئة تنظيمية حاضنة من شأنها تشجيع الثقة وتشارك المعرفة وجعلها في متناول جميع أفراد المنظمة.

لقد كان استخدام هذا المصطلح منذ البداية اجتهادا لمحاولة التعبير عن المفهوم السابق بعبارة أشمل وأكثر دلالة على معناه مع الخوف من الجرأة على إطلاق هذا المصطلح، غير أن المفاجأة كانت بعد المشارفة على إنهاء البحث بوجود ما يشير إلى مشروعية استعمال هذا المصطلح، وفي هذا يشير الدكتور حجازي إلى دراسة لـِ: Kazou Ichijo تحمل عنوان: From managing to Enabling knowledge والتي يشير فيها أن على المديرين أن يدعموا عملية توليد المعرفة وليس السيطرة عليها وهو ما يسميه التمكين المعرفي، أي المجموعة الكلية من النشاطات المنظمية التي تؤثر إيجابا في عملية توليد المعرفة[3]، وهذا ما شجع على الإبقاء على هذا المصطلح.

إن أساس تمكين المعرفة خلق ظروف بيئية فعالة من شأنها تشجيع الاهتمام بالمعرفة وتعلمها وتشاركها والعمل بها في ظل وجود درجة عالية من الثقة بين الأفراد والقادة وتوفير كل مسببات تحريك وتمكين المعرفة الضمنية لدى كل فرد، وهذا ما عبر عنه نوناكا وطاكيوشي بمفهوم فضاء المعرفة.

فضاء المعرفة Knowledge Ba :

إن التحول من معرفة إلى معرفة أخرى ومن مستوى إلى آخر ليست عملية ميكانيكية تلقائية، إنما هي عملية فكرية واجتماعية تستدعي وظائف الإدراك والتعلم الذاتي والجماعي. وفي كل مراحل التحول الذاتي للمعرفة وما تضيفه من معرفة ذات قيمة جديدة ومضافة، فإن المعرفة الضمنية هي محور كل العلاقات والتفاعلات التي تتم على جميع المستويات التي قدمها نوناكا للمعرفة التنظيمية.

ولهذا تحتاج الحركة اللولبية للمعرفة إلى بيئات لاستنبات واستزراع أزهار المعرفة لكي تنفتح وتتلاقح ومن ثم تنمو وتثمر في بستان المنظمة، هذه البيئة التي تكون بمثابة الحاضنة الخصبة والمحفزة لعمليات توالد المعرفة هي ما أطلق عليه نوناكا فضاء أو مكان المعرفة

[1]. الآية 55. سورة النور

[2]. القرآن الكريم وبهامشه تفسير الجلالين. ط. 3. دمشق: دار الخير، 2003. ص. 357

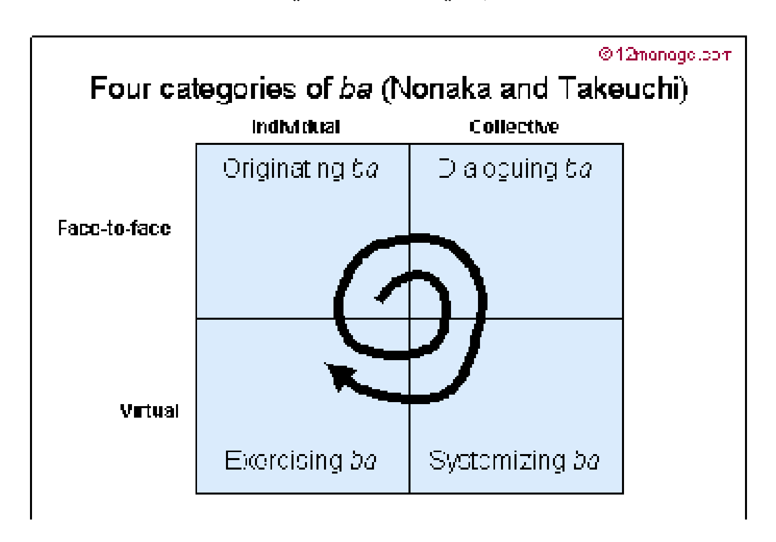
[3]. حجازي هيثم علي. المرجع السابق. ص. 94

Knowledge Ba. وكلمة Ba يابانية الأصل تعني بالإنجليزية المكان Place الذي ظهر لأول مرة على يد الفيلسوف الياباني Kitaro Nishida وقام بتطويره Shimizu ليقدم بعد ذلك من طرف Nonaka & Konno.[1]

إن مفهوم فضاء المعرفة لدى Nonaka يعني الفضاء المشترك Shared space لتفاعل العلاقات ولانبثاقها بين الأفراد وفرق العمل، وقد يكون الفضاء المشترك ماديا كمكتب العمل أو ورشة الممارسة، وقد يكون افتراضيا رقميا أو عالما إدراكيا للأفكار والمشاعر الإنسانية.

لكن ما يجعل فضاء العمل Ba ذو طبيعة خاصة مختلفة عن أنماط وأشكال التفاعل الاجتماعي الإنساني الأخرى هو أن Ba يشكل وعاءا حاضنا لعمليات تمكين المعرفة؛ بمعنى أن المعرفة التنظيمية طالما أنها لا تولد إلا من رحم بيئة خصبة هي فضاء المعرفة Ba، فإن كل أشكال المعرفة إما أن تكون مستقلة عن فضائها فهي تأخذ شكل المعرفة الصريحة، أو تكون بصورة أو بأخرى معرفة مندمجة في فضائها وبيئتها (معرفة ضمنية).

إن فضاء المعرفة Ba هو فضاء الفرد الذي يقوم فيه بتحقيق ذاته أو الوصول إلى ذاتيته من خلال عملية تكوين وابتكار المعرفة ضمن المستوى الذي يوجد فيه، هذا المستوى هو جزء من فضاء معرفي أكبر متمثلا في فضاء الفريق أو المنظمة.[2] وضمن هذا السياق توجد عدة فضاءات لتكوين وتمكين المعرفة تترجم في الشكل الآتي:



شكل رقم -07- فضاءات المعرفة في المنظمة حسب نوناكا وطاكيوشي[3]

---

[1]. نجم نجم عبود. المرجع السابق. ص. ص. 433-434

[2]. المرجع نفسه. ص. 435

[3]. فضاءات تكوين المعرفة لنوناكا وطاكيوشي. [على الخط]. [26-10-2008].. متاح على الإنترنيت http://www.12manage.com

- فضاء المعرفة Originating Ba

وهو عالم الأفكار والمشاعر الشخصية المتبادلة والتجارب المشتركة، حيث يظهر الاهتمام وربما الإعجاب المشوب بالمحبة والعاطفة الإنسانية بين بعض الأفراد في بيئة العمل مما يساعد على خلق مناخ دافئ لحوار معرفي يقوم على وشائح الأفكار والقيم الإيجابية المحفزة لتحولات المعرفة.

- فضاء المعرفة Interacting Ba

وهو فضاء المعرفة الأعقد تركيبا والأكثر انتظاما من السابق، حيث يتم اختيار أصحاب المعرفة لتشكيل قوة فريق عمل يتولى تنفيذ مشروعات الأعمال المهمة للمنظمة، في هذا الفضاء الكثيف بتفاعلاته وتبادلاته يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة بصورة طبيعية وتلقائية ولكنها منظمة ومحددة ضمن عمل الفريق.

- فضاء المعرفة Exercising Ba

يقوم هذا الفضاء بدعم تحويل المعرفة الصريحة إلى ضمنية وامتصاصها وبالتالي هضمها في بيئة العمل من خلال الممارسة المبتكرة والأداء الفاعل وكذا من خلال التعلم المستمر في ميدان العمل وفهم الحقائق الجديدة النابعة من أنماط المعرفة الصريحة.

- فضاء المعرفة Cyber Ba

وهو المكان الافتراضي الذي يتشكل في عالم الإنترنيت والشبكات حيث يتم تبادل المعارف والخبرات الصريحة بصورة رقمية وبأنماط مختلفة تدعم عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى حزم أكثر تعقيدا وأثرى مضمونا من المعارف الصريحة تدعمها تكنولوجيا الأوساط الرقمية المتعددة ورسوم الحاسوب ثلاثية الأبعاد وكل التشكيلات الرمزية الأخرى.[1]

وفي كل الأحوال تقع على عاتق إدارة المنظمة مهمة تشكيل الفضاءات التي تساعد على تمكين المعرفة في فضائها، وهذا يتطلب جهودا تنظيمية كثيفة ودعما قويا متواصلا من قبل القيادة. والملاحظ لفضاءات المعرفة الأربع يجد ضمن الفضاء الأول والثاني تتمكن المعرفة الضمنية وبالفضاء الثالث والرابع تتدعم تلك المعرفة وتتحسن نتائج تمكينها، فإذا كانت كل نظريات إدارة المعرفة تتمحور حول المعرفة الضمنية يستلزم الأمر معرفة تامة بخصوصيتها وحقيقتها

3-4. حقيقة المعرفة الضمنية:

تعود جذور المعرفة الضمنية كما أشرنا في الفصل الأول إلى العالم والفيلسوف الهنغاري Michael Polany الذي أشار إليها باسم "المعرفة الشخصية" في كتابه المعنون: Personal knowledge : Toward a post critical epistemology، وقد أراد من ذلك القول بأن «الفكر والتفكير في العلم يرتبطان بالمعرفة الشخصية للإنسان، وإن العواطف تعتبر

1. العلي عبد الستار، قنديلجي عامر إبراهيم، العمري غسان. المرجع السابق. ص. 295

من المكونات الحيوية للمعرفة الشخصية»[1]. وسميت المعرفة الضمنية كذلك لأنها مخفية غير ظاهرة للعيان فهي داخل العقل والوجدان ولا يمكن لآخرين أن يعرفوا ما في هذا الصندوق ما لم يفتحه صاحبه ويأذن بنهل معرفته وخبرته

ويؤكد Polany أن المعرفة الضمنية هي مرجعية المعرفة الصريحة لأية ظاهرة، غير أن المشكلة في المعرفة الضمنية هي طبيعتها الغامضة، فقبل كل شيء لا يمكن التعبير عن المعرفة الضمنية بصفة دائمة أو بوسائل محددة ذلك لأن «أنشطة التعبير اللفظي أو الرمزي عن هذه المعرفة تتأثر بالمتغيرات والعوامل الموقفية الظرفية وبمستوى التفاعل الإنساني في فترة محددة من الزمن» يقول ياسين[2]. ولهذا تبدو المعرفة الضمنية صامتة في أغلب الأحيان.

وكون المعرفة كذلك لا يعنى بالضرورة أنها غير موجودة، بل على العكس تماما نجد في معظم الأحيان ظهور تجليات واضحة للمعرفة الضمنية بأشكال رمزية مختلفة لكنها في جميع الأحوال معرفة مخفية، وقد ترجم Polany الطبيعة الغامضة للمعرفة الضمنية إلى العبارة الشهيرة "We know more than we can tell"

ولتوضيح هذه المسألة يشير Polany إلى ظاهرة وجود قدرة إدراكية للإنسان على تحديد المشكلة قبل التحقق بصفة تامة من وجودها وقبل الإعلان الرسمي عن وجود المشكلة، ويرتبط الإدراك الإنساني بالمعرفة الضمنية المسبقة في الذاكرة.[3]

في هذا السياق يرى Polany المعرفة الضمنية كعملية إدراكية، عملية تعلم للمعرفة Tacit knowing وليست مجرد كينونة ثابتة أو مجرد أفكار مستقرة في الذاكرة، والمهم في نظر Polany هو إزالة الحد الوهمي الفاصل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

وفي 1995 أشار نوناكا وطاكيوشي إلى أن الأصول غير الملموسة كالقيم والصورة الذهنية للمنظمة، الحدس، الاستعارات، ونفاذ البصيرة تشكل أهم الأصول التي ينبغي الاعتناء والاهتمام بها لأنها تشكل قيمة مضافة للعمليات اليومية التي تقوم بها المنظمة.[4]

وتعود **أهمية** المعرفة الضمنية إلى أن المعرفة التي تملكها أي منظمة سوف تفقد بالضرورة قيمتها بمجرد ترميزها وتخزينها أو بمجرد توزيعها في أدلة ووثائق مع المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن والمستفيدين، كما تتمتع المعرفة الضمنية بمزايا عديدة مقارنة مع المعرفة الصريحة من بينها اندماج المعرفة الضمنية بكفاءة وفعالية الأداء وبجودة المنتجات والخدمات والتسهيلات المقدمة للمستفيدين، بالتالي فإن من الحيوي بالنسبة للمنظمة أن لا تضع عناصر الميزة التنافسية لها في نمط واحد من المعرفة المكشوفة والمكتوبة.[5]

وتوجد المعرفة الضمنية في أشكال مختلفة أهمها:

---

[1]. ياسين سعد غالب. المرجع السابق. ص. 37

[2]. المرجع نفسه. ص. 72

[3]. المرجع نفسه. ص. 73

[4]. العتيبي سعد مرزوق/ إدارة المعرفة. على الخط. [24-09-2008]. متاح على الإنترنيت http://www.hr.re7an.net/index.php

[5]. Buck Jean-Yves. Op. Cit. P. 142

- المعرفة الضمنية التقنية (Know how) التي تظهر في صورة مهارات عمل وممارسة لأنشطة الأعمال، وهذه المعرفة يصعب تمكينها ومن ثم استيعابها ونقلها إلى معرفة صريحة لأنها من حيث التكون والنمو نتاج التراكم المستمر للمعرفة المكتسبة بالتعلم باعتبارها متلازمة الممارسة العملية.
- المعرفة الضمنية المتراكمة تاريخيا وعبر فترة طويلة من التعلم وممارسة تجارب العمل ومحاولات التجدد والابتكار التي يسعى إليها أصحاب المعرفة في المنظمة، ويسمي البعض هذا النوع من المعرفة بالمعرفة المرجعية Background knowledge الممتدة في تجارب وخبرات الماضي.
- المعرفة الضمنية الجماعية وتعني المعارف والخبرات الموزعة بصورة طبيعية على الأفراد العاملين بالمنظمة بصفة عامة وعمال المعرفة بصفة خاصة، وهي تمثل ما اكتسبه هؤلاء من معارف نتيجة عملهم الطويل في المنظمة والتأثير الإيجابي الذي تمارسه تقاليد وثقافة وقيم المنظمة عليهم.[1]

هذه الأنماط من تجليات المعرفة الضمنية تتطلب وعيا شفافا وإدراكا عميقا لا بد أن يستخدم في تحديد الأدوات والتقنيات المناسبة في تمكين المعرفة الضمنية.

خلاصة القول أن المعرفة الضمنية ظهرت على يد بولاني كجزء أساسي لنظرية جديدة في المعرفة باعتبارها فعل وعملية وليست أشياء أو كينونات وذلك لأنه أراد تجنب الخط الذي يقسم المعرفة الصريحة والضمنية، فقد كانت المعرفة بالنسبة له أننا نعرف أكثر مما نقول.[2]

إذن، إشكالية المعرفة الضمنية تعود إلى الصفة الضمنية المخفية لهذه المعرفة، وهي ليست مخفية فقط عن الآخرين بل مخفية حتى عن شعور صاحب المعرفة

ومنه، فالمعرفة الضمنية هي المعرفة التي لا يمكن رؤيتها أو التعبير عنها بسهولة، علاوة على أنها معرفة شخصية جدا يصعب تشكيلها ومن ثم نقلها وتقاسمها كونها تشتمل على ما يكمن في نفس الفرد أي المعرفة الفنية والإدراكية والسلوكية، وتحت هذا العنوان يندرج الحس الباطني والحدس الشخصي. على هذا تتألف المعرفة الضمنية من أبعاد مختلفة هي باختصار:

- الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الذهنية.
- وجهات النظر والأشكال والصور والمفاهيم.
- الأحكام، التوقعات، الفرضيات والمعتقدات.
- استراتيجيات التفكير والمداخل الميثودولوجية.

يكون هذا النوع من المعرفة متجذرا في المثاليات والقيم والعواطف والمعتقدات والحدس والإدراكات المتأصلة في الناس ويشكل الطريقة التي ندرك بها العالم حولنا، هذا إضافة إلى

---

[1]. إدارة المعرفة. على الخط. [24-09-2008]. متاح على الإنترنيت.
http://www.otaibaonline.com/vb/showthread.php

[2]. Buck Jean-Yves. Op. Cit. P. 144

تجذر المعرفة في الجانب التقني الذي يشمل المهارات والبراعات غير الرسمية التي يتم إدخالها ضمن مصطلح معرفة كيف.[1]

إن المعرفة الدقيقة لفحوى المعرفة الضمنية وأسرار تكونها وتحركها ومدى ارتباطها بالكفاءات الحاملة لها قد تعطي رأس الخيط الذي يمكن المنظمة من بناء استراتيجياتها فيما يخص المعاملات المعرفية، وأساليب كشف الستار عن ذاك الجزء الكبير المتخفي من المعرفة وجعله يتجسد أكثر فأكثر في ممارسات وتفاعلات الكفاءات فيما أطلقنا عليه **تمكين المعرفة**، ونحن بذلك إنما نقصد طبعا المعرفة الضمنية.

4-4. اتجاهات تمكين المعرفة:

ظهرت ملامح فكرة تمكين المعرفة عندما قدم كل من Nonaka & Takeuchi تفسيرا قائما على فهم مبستر لعمل Polany، حيث فسرا عملية تكوين المعرفة من خلال نموذج SECI الذي تم عرضه. إن عمل Nonaka & Takeuchi استند على التقاط مفهوم المعرفة كما قدمه Polany وعزله عن المضمون الفلسفي تمهيدا لتحويله إلى فكرة عملية يمكن توظيفها لفهم وتحليل أنشطة تكوين المعرفة التنظيمية

وقد أكد نوناكا وطاكيوشي على أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعة من الديناميكيات التي تدفع عملية تمكين المعرفة تتلخص في الاتجاهات الثلاثة التالية:[2]

4-4-1. من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة:

يعتمد هذا الاتجاه على تحويل المعرفة الكامنة لدى الكفاءات إلى معرفة صريحة وجعلها قياسية رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم، ويمكن تحديدها في قاعدة معرفة مشتركة للمنظمة يمكن تعميمها من خلال شبكة المنظمة على جميع العاملين من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة المتنوعة، إن اعتماد هذا الاتجاه ليس تحكميا وإنما يعتمد بدرجة أساسية على طريقة المنظمة في إنجاز أعمالها وكذلك بالاعتماد على نوعية الأفراد والكفاءات التي تستخدمها.

ويحدث تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة من خلال توليد الوثائق والبريد الإلكتروني والتقارير والمذكرات...[3] وينتج عن استعمال هذا الاتجاه ما يسمى مستودع المعرفة (K. Repository) الذي يعمل على تجميع المعرفة واقتناصها في نظام توثيق مستودع للمنظمة، وجعله متاحا للعاملين في عملية تبادل للمعرفة بخطوتين تتمثل بنقل المعرفة من الفرد إلى المستودع وفيما بعد من المستودع إلى الفرد.

إن بعض المنظمات التي اعتمدت هذا الاتجاه قامت بتطوير طرق لترميز وخزن وإعادة استخدام المعرفة، فالمعرفة الجديدة التي يتوصل إليها فرد من أي استشارة أو تجربة يتم

---

[1]. الكبيسي صلاح الدين. المرجع السابق. ص. 156

[2]. Dieng Rose, Corby Olivier, Gandon Fabien, Op. Cit. P.07

[3]. كرماللي سلطان. المرجع السابق. ص. 73

تحويلها من خلال أسلوب (الأفراد-إلى-وثيقة) بما يحقق استخراج وفصل تلك المعرفة عن الأفراد، ومن ثم تنميطها وجعلها متاحة لجميع الأفراد بصيغة قابلة للفهم وإعادة الاستخدام.[1]

4-4-2. من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية:

يركز هذا الاتجاه على المعرفة الضمنية غير القابلة للترميز القياسي وغير الرسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه أو بواسطة الحلول التكنولوجية في هذا الإطار، هذه المعرفة تكون غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة.

ويسمى هذا الاتجاه بنموذج شبكة المعرفة (K. Network) الذي يؤمن أنه من الاستحالة تحويل كل المعرفة الضمنية إلى شكل صريح، وهو بذلك لا يحاول ترميز أو استخراج المعرفة من الأفراد، وبدلا من ذلك فإن الأفراد الذين يمتلكون المعرفة هم يتقاسمون المعرفة فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك.[2]

بمعنى أنه إذا كان الاتجاه السابق يعتمد على الحلول التكنولوجية في تمكين المعرفة، فإن هذا الاتجاه يرتبط بالشخص الذي يتولى تمكين المعرفة وتطويرها ويدعمه الاتجاه السابق.

إن الملاحظ لهذين الاتجاهين يجد اختلافا واضحا بينهما من حيث منطلقات وأهداف كل اتجاه، إلا أن المنظمة التي تضع نصب عينيها تمكين أشمل وأعمق لمعرفتها فإنها ملزمة بدمج الاتجاهين في مزيج متكامل. وفي جميع الأحوال فإن هذين الاتجاهين يصبان في اتجاه ثالث يعمل على تحويل المعرفة بشكليها من الفرد إلى الجماعة.

4-4-3. من المعرفة الفردية إلى المعرفة الجماعية

المعرفة الفردية هي كفاءات الأفراد والمعارف المتراكمة لديهم، أما المعرفة الجماعية فهي تتألف من المبادئ المنظمية، مثل الإجراءات الروتينية والعملية، خطط الإدارة العليا، وثائق المنظمة المتعلقة بفعاليتها الماضية، مهامها، أهدافها، علاقاتها... ويطلق عليها المعرفة الموجه (الإرشادية .Heuristic K) المجربة التي تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال عمل ما، فتصبح دليلا مرشدا للسلوك نتيجة للتعلم.[3]

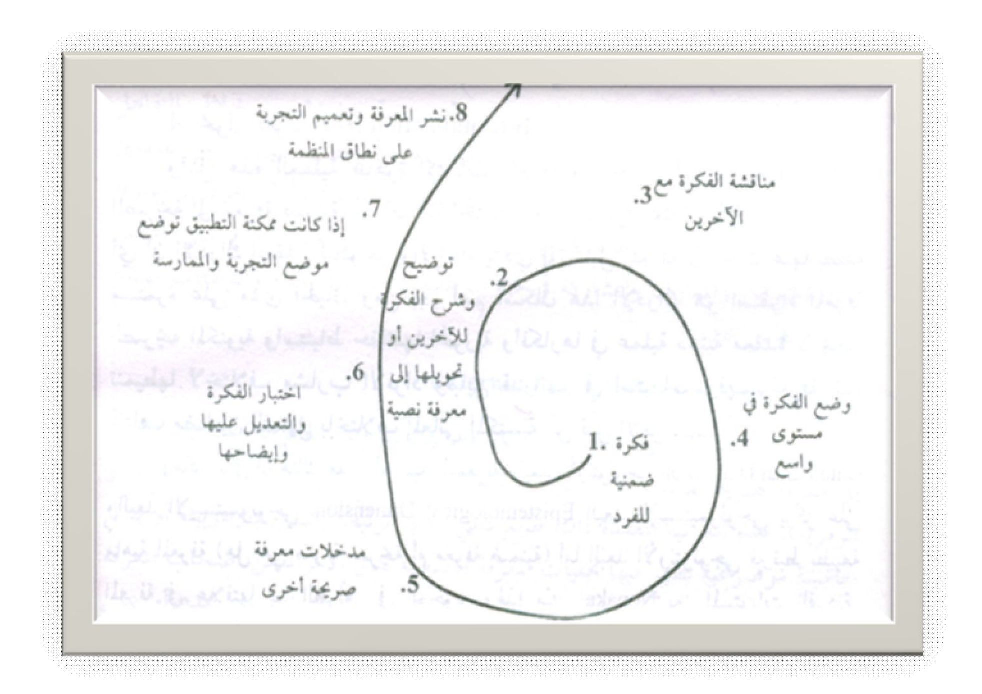
مع كل ما سبق قوله، تبقى المعرفة الفردية الضمنية هي أساس وانطلاق عمليات تكوين وتمكين المعرفة في كل المستويات الفردية والجماعية فالتنظيمية ككل، لأن تدفقات المعرفة تبدأ أولا من الفرد إلى المجموعة ومنها إلى المستوى التنظيمي الأشمل؛ أي أن الطبيعة الحركية للمعرفة التنظيمية في تحولاتها وتجلياتها النوعية الأربعة تبدأ أولا من محور الفرد ثم تتدفق تصاعديا إلى فرق العمل وهكذا... وهذا ما يفسر التدفق الحلزوني للمعرفة الضمنية من الأفراد إلى الكينونات الفاعلة في البيئة التنظيمية الذي يمكن توضيحه في المخطط التالي:

---

[1]. حسن حسين عجلان/ استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال. عمان: دار إثراء، 2008. ص. 112

[2]. المرجع نفسه. ص. 113

[3]. المرجع نفسه. ص. 25



شكل رقم -08- الحركة الحلزونية للمعرفة[1]

إن تفسير الشكل يوضح ببساطة أن المنبع الأول للمعرفة خاصة الضمنية ومنطلق حركياتها هي ما نملكه من معرفة متضمنة في عقولنا وذاكرتنا، بعد ذلك تحتاج هذه المعرفة المدركة إلى حاضنة غنية بالمحفزات الذهنية والإدراكية؛ أي وجود آخر لديه استعداد لاستماع وقبول الأفكار خاصة الجديدة منها ما يؤدي إلى تحقيق الإشباع النفسي لأصحاب المعارف، هنا يتم استدعاء العقل الجماعي على مستوى فريق العمل ويحصل في هذه المراحل (3-4-5) نوع من التفاعل الإيجابي للمعرفة الضمنية لدى أفراد المجموعة، وقد يتم الاستعانة بمدخلات معرفة صريحة إلى أن يتم إنضاج المفاهيم الجديدة وخلق مناخ إيجابي لقبول الفكرة واختبارها وبالتالي نشرها على مستوى المنظمة.

وإذا استطاعت الإدارة تحقيق هذا المستوى من النجاح يمكن عند ذاك القول أن المعرفة الممكنة الجديدة التي بدأت كفكرة مستقلة مخفية لكينونة واحدة قد أصبحت ليس فقط معرفة صريحة تضاف إلى ذاكرة المنظمة، وإنما هي قوة الثقافة المشتركة شرط أن تحقق القبول الجماعي والفهم الجماعي أيضا.[2]

تنتقل المعرفة الضمنية من فرد إلى آخر ومن الأفراد إلى الجماعات والفرق من خلال المحادثات والحوارات والاجتماعات، وفي غالبية الأحوال يحدث هذا الانتقال بشكل غير رسمي وبخاصة في أماكن التجمعات، غير أن ما يجب أن يلاحظ في هذه الحركة الحلزونية هو ضرورة توفر حركة تغذية عكسية تمثل التفاعلات التبادلية للمعرفة بين الأفراد في المجموعة الواحدة وبين المجموعات نفسها عبر مختلف المستويات التنظيمية للمنظمة على أن لا تكون هذه الحركة سالبة تتآكل خلالها المعرفة المتراكمة، ما قد يؤدي إلى نزيف حاد في

---
1. ياسين سعد غالب. المرجع السابق. ص. 98
2. المرجع نفسه. ص. 99

عقل المنظمة بسبب خروج أصحاب المعرفة أو خسائر الفرص الاستراتيجية المرتبطة بإهمال المنظمة للمعرفة التنظيمية وإدارتها.[1]

إن المنظمة العاملة بالمعرفة أصبحت معنية بتطوير استراتيجياتها وتحقيق غاياتها باستخدام وتوظيف كل الخزين المعرفي الذي تمتلكه والذي تستطيع اقتناصه. ومن أجل تحقيق ذلك وتمكين المعرفة الضمنية لديها، فإن هذه المنظمات يجب أن تتمتع برؤية خلاقة يتم فيها توظيف كل الممارسات والعمليات المعرفية فيما يخدم تمكين معرفتها الضمنية، ويعرض لنا العنصر الموالي إسهام كل عملية في دورة إدارة المعرفة في تمكين المعرفة الضمنية.

4-5. عمليات إدارة المعرفة وإسهامها في تمكين المعرفة الضمنية:

لو كانت كل المعرفة صريحة لما تكلفت المنظمة عناء غرس ثقافة المعرفة وتوفير مقومات التمكين المعرفي ولما كانت حاجتها في تحريك مختلف أشكال معرفتها، ولاكتفت باقتناء وإدارة نظام معلومات يحفظ وينظم المعرفة الصريحة، ونحن بهذا إنما نود تأكيد حقيقة أن كل الممارسات والعمليات المعرفية في المنظمة هي بصورة أو بأخرى تصب في تمكين المعرفة الضمنية كما سيؤكده الحديث عن كل عملية من عمليات إدارة المعرفة فيما يلي:

أ. تشخيص المعرفة:

قبل تمكين المعرفة، لا بد من وضع إطار واضح لوصف أنماط وفئات المعرفة الضمنية المستهدفة، صحيح أن هذا العمل معقد وصعب بحكم طبيعة المعرفة الأثيرية لكن يجب أن نعرف على الأقل عناوين ومجالات المعرفة التي نحتاجها لحل مشاكلنا وتطوير نظم عملنا قبل البحث عن تقنيات البحث عن المعرفة الضمنية.

وقبل أن تبدأ المنظمة في أي خطة لتمكين المعرفة تجدر الإشارة إلى أنه يجب النظر إلى إدارة المعرفة عموما وتمكين المعرفة خصوصا بحذر شديد بما يتماشى ورؤيا هذه المنظمة ورسالتها وأهدافها وبما يتوفر لها من قدرات وإمكانيات وليس تمكين أي معرفة. وبالتالي فإن هناك صفات يجب توافرها في المعرفة المطلوب تمكينها تتمحور في ثلاثة أبعاد أساسية هي: **البعد الزمني** ويمثل التوقيت والآنية، الحداثة، التغطية الزمنية، الآنية الضرورية وكذلك التكرار في كل مرة تطلب فيها المعرفة، ثم **البعد المضموني** من حيث دقة المعرفة وخلوها من الأخطاء، علاقتها المباشرة بالموضوع، الاكتمال وعدم حجب أي منها ونطاق التغطية، إضافة إلى **البعد الشكلي** المتمثل في ترتيب المعرفة وتنظيم الأفكار، الوضوح والفهم، التفصيل أو التلخيص المطلوب، طريقة العرض والتقديم المكتوب أو السردي... وشكل الوسيط الذي توضع فيه المعرفة.[2]

إن البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المنظمة يتطلب أولا عملية تشخيص المعرفة الضمنية، ثم بعد ذلك يتم البحث عنها والتأكد من وجودها في رؤوس العاملين. ولغرض تمكين المعرفة الضمنية التي يتم تشخيصها ينبغي على المنظمة أن تحدد حجم ونوع المعرفة المتاحة

[1]. ياسين سعد غالب. المرجع السابق. ص. 100
[2]. العلي عبد الستار، قنديلجي عامر إبراهيم، العمري غسان. المرجع السابق. ص. 173

ومقارنتها بتلك المطلوبة لكي يتم تحديد الجهد والطرق اللازمة للاستثمار في تمكين تلك المعرفة،[1] ومن أهم هذه الطرق والأدوات **خريطة المعرفة.**

خريطة المعرفة Knowledge Mapp:

هي بمثابة عملية لجرد موجودات منظمة ما من المعرفة وهي تدل على المعرفة لكنها لا تحتوي عليها، فهي دليل وليست مخزن وقد تكون في شكل خريطة فعلية أم في شكل قاعدة بيانات إلكترونية، تشمل خريطة المعرفة تحديد الأماكن التي توجد فيها المعرفة الهامة والأشخاص أو الجماعات الذين يحملونها، أما الخطوة التالية فهي نشر ما يسمى قائمة أو صورة تبين أين يمكن العثور على تلك المعرفة الضمنية. وتهدف خريطة المعرفة إلى إرشاد أفراد المنظمة إلى الجهة التي يتعين الذهاب إليها حينما يكونون بحاجة إلى المعرفة وهي بذلك تكوِّن لديهم قدرة جيدة على الوصول إلى مصادر المعرفة (الكفاءات) بسهولة ومن ثم التمكن من المعرفة. إن خريطة المعرفة تعد أداة لتقييم المخزون المعرفي للمنظمة وتكشف عن نقاط القوة (أصحاب المعرفة) ليتم استخدامها بفعالية وكفاءة.[2]

تعتبر خرائط المعرفة تقنية مهمة لتمثيل وتبصير محتوى المعرفة في مجال محدد بصورة يدوية أو باستخدام الحاسوب Computer-Based Knowledge Mapping أي أن خرائط المعرفة هي وسيلة لاستقطاب المعرفة من خلال تمثيل المحتوى المعرفي بأشكال بيانية ورسوم تصويرية لوصف وتحليل العلاقات الموجودة بين الأفكار والمفاهيم الجوهرية التي تستند عليها المعرفة المستقطبة.

ويتم بناء وتصميم خرائط المعرفة من خلال منهجية تطورية تتكون من خمسة مراحل أساسية:

– بدء بمرحلة الإعداد لرسم خرائط المعرفة وهذا يحتاج إلى عمل جاد لتحديد واختيار الكفاءات اللازمة في حقل المعرفة المستهدف، وبعد مقابلتهم لا بد من إجراء جلسة عصف ذهني لتحليل فضاءات المعرفة وأعماق مضامينها الفكرية والعلمية والتكنولوجية.

– ثم مرحلة توليد الخطاب المعرفي الذي يتضمن توليفة متكاملة من المفاهيم، الأفكار، المبادئ، النظريات وقواعد العمل (محتوى المعرفة) مع نسج العلاقات البنيوية لهذا المحتوى، ولإنجاز هذه الخطوة لا بد من العمل مع الكفاءات على استعراض العبارات الجوهرية الملخصة للمفاهيم والكاشفة في الوقت نفسه عن تفاصيل كل مفهوم.

– وعند الوصول إلى هذه الحالة تبدأ تلقائيا مرحلة هيكلة أو نقل هندسة معمار الخطاب المعرفي من خلال صياغة وتشكيل العلاقات العضوية بين مفاهيم المعرفة، وتصوير وتبصير هذه المفاهيم في علاقاتها وارتباطاتها وتفاعلاتها.

– إلى هنا تبدأ عملية تمثيل وعرض الخطاب المعرفي من خلال رسم خرائط المعرفة باستخدام تقنيات النمذجة والتبصير لتمثيل المعرفة في أشكال بيانية ورسوم مدعومة بإشارات

---

[1]. حسن حسين عجلان. المرجع السابق. ص. 27

[2]. حجازي هيثم علي. المرجع السابق. ص. 72

التفسير والتوضيح والتوصيف، مثلا يتم تمثيل كل مفهوم بعقدة أو دائرة بينما تعبر الأسهم عن اتجاه الارتباط ودرجة ونوع الصلة التي تجمع مفاهيم المعرفة.

– وأخيرا تبدأ عملية استخدام خرائط المعرفة لغايات متنوعة، فمثلا يتم استخدامها لاستكمال عملية جمع واستقطاب المعرفة الضمنية وتحويلها إلى صريحة إضافة إلى منافع أخرى من خلال استخدامها كأدوات تحليلية مهمة لأغراض التخطيط ودعم القرارات،[1] كما تستخدم للاسترشاد بها عند الرغبة في الحصول على معرفة معينة ومن ثم اكتسابها.

ب. اكتساب المعرفة:

إن أساسيات اكتساب المعرفة تتمثل بالآليات المتبعة في إيجاد المعرفة والاحتفاظ بها؛ فبعد عملية التشخيص المعرفي تأتي عملية اكتساب المعرفة من خلال مصادرها المختلفة داخلية أو خارجية مثلا مستودعات المعرفة وغيرها لكن أهم طريقة في اكتساب المعرفة تكون من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والحوار والاتصال بين جماعات العمل وفي هذه المواقف يتم نقل وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة والعكس وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها وتهيئتها عبر الحدود التنظيمية والمشاركة فيها ويساعدها في ذلك التكنولوجيا وما تقدمه من مؤتمرات فيديوية والإنترنيت... ومن أهم التقنيات التي يكون التركيز عليها في هذه المرحلة لتمكين المعرفة الضمنية هي **التعلم**.[2]

التعـــــلم التنظيمي Organizational Learning:

إن حاجة المنظمات إلى البقاء والتفوق يجعلها بحاجة إلى أن تعمل على تحسين وتغيير نفسها، وهذا يعني أنها بحاجة دائمة إلى التعلم من خبراتها وتجاربها ومن البحوث ومن ملاحظاتها لما يفعله الآخرون، ومن ثم استغلال ما تم تعلمه للتأكد من أن المعرفة الجديدة قد أصبحت متاحة لكل أصحاب العلاقة في الوقت المناسب.

– التعلم هو ببساطة مهارات مقترنة بالمعرفة تُكتسب من خلال الدراسة والتجربة والعمل، ولذلك يلاحظ دائما وجود علاقة مباشرة بين الذكاء والقدرة على التعلم وسرعة التعلم من خلال وسائله المختلفة، أو من خلال استنباط الدروس والحقائق الجديدة التي تتضح من التجربة أو تتجلى من ممارسة العمل.[3]

– أما التعلم التنظيمي هو قدرة المنظمة على استخدام القدرة الذهنية المدهشة لكافة أعضائها من أجل توليد نوع من العمليات التي ستحسن قدرتها على التعلم.[4]

وإذا كان التعلم التنظيمي ميزة أساسية تتخلل ممارسات المنظمة، يصبح اسمها منظمة متعلمة. إن تعريفات المنظمة المتعلمة تدور حول توسيع مدارك أفراد المنظمة من خلال تزويدهم بالمعرفة والخبرة والدروس المستفادة من حدث في المنظمة، حتى يطوروا ذلك إلى

---

[1]. البيلاوي حسين حسن، سلامة عبد العظيم حسن. المرجع السابق. ص. 168-170

[2]. حسن حسين عجلان. المرجع السابق. ص. 27

[3]. ياسين سعد غالب. المرجع السابق. ص. 27

[4]. حجازي هيثم علي. المرجع السابق. ص. 101

سلوك تنظيمي يهدف في النهاية إلى بقاء المنظمة، وأيضا هي المنظمة الماهرة في توليد واكتساب المعرفة ونقلها وفي تعديل سلوكها من أجل أن تعكس المعرفة والتبصرات الجديدة.

تركز المنظمة المتعلمة على ضرورة توافر الأفكار الجديدة إذا أريد للتعلم والتحسين أن يحدثا، والتعلم هنا يحدث قصديا حيث يتعلم الناس أن يتعلموا من بعضهم بشكل مستمر ما يفتح الآفاق على تمكين المعرفة الضمنية في حركة تعليمية.[1]

وللتعليم التنظيمي استراتيجيات أهمها: التعلم بالأوامر ويحدث حين يقدم المعلم المادة إلى المتعلم الذي يحولها إلى معرفة أكثر فائدة، وهناك التعلم بالتلاطم أو الغرس المباشر للمعرفة حيث يتقبلها المتعلم عندما تلتطم به دون فحصها أو الحكم عليها أو مناقشتها، التعلم بالاستدلال حين يقوم المتعلم بالاستدلال على المعرفة المقدمة إليه، وعكسه التعلم بالاستقراء حيث يقوم المتعلم بسحب استنتاجات استقرائية من المعرفة، ونجد أيضا التعلم بالتناظر الوظيفي الذي يمكن المتعلم من توليد معرفة جديدة من خلال تعديل تفصيلات تتعلق بمفاهيم معروفة سابقا، التعلم بالملاحظة والاكتشاف حيث يقوم المتعلم بتحليل كينونات تمت ملاحظتها أو اكتشافها.[2]

ولتحقيق فعالية في تمكين المعرفة الضمنية من خلال التعلم، تقوم المنظمة المتعلمة بنشاطات لإدارة التعلم بكفاءة هي: تشخيص وحل المشكلات بطريقة علمية بعيدا عن التخمين، التجريب الذي يشتمل على البحث العلمي عن المعرفة الجديدة وتوفير فرص التجريب، التعلم من خلال التجارب الماضية بمراجعة وتقييم نجاحاتها وإخفاقاتها مع تدوين الدروس المتعلمة حديثا وإتاحتها للأفراد، التعلم من الآخرين انطلاقا من أن التعلم ليس نتيجة التحليل الذاتي فالنظر إلى المنظمات الأخرى يمكن أن يكون أرضا خصبة للأفكار والإبداع، نقل المعرفة الذي يجب أن يتم بسرعة وفاعلية في مختلف أنحاء المنظمة مع التشارك المتواصل.[3]

ومن استراتيجيات تعزيز المنظمة المتعلمة: الاشتراك في مسؤولية جمع المعرفة ونقلها، انتزاع المعرفة من الخارج، تنظيم مناسبات داخلية للتعلم، توليد التفكير الجديد والمعرفة الجديدة، تشجيع ومكافأة الابتكار، تدريب الأفراد على خزن المعرفة واسترجاعها، تعظيم نقل المعرفة عبر الحدود واختلاط فرق العمل مع بعضها، توليد آليات لجمع التعلم وخزنه، نقل التعلم إلى الاستخدام أثناء العمل.[4]

وبالإضافة إلى طريقة التعلم النظرية، فإن هناك طرق أخرى أكثر فعالية لتمكين المعرفة الضمنية أثناء التعلم مثل: التعلم أثناء العمل الذي يتم بالتعلم مما لم يتم قوله وذلك بمحاكاة وتقليد العمل، والتعلم بعد العمل Learning After Doing حيث أن المنظمة لا تعتبر أي عمل أو نشاط أو مشروع مكتملا ما لم تتم مراجعته مع الإجابة عن الأسئلة: ما الذي حدث؟ ما الذي كان يفترض أن يحدث؟ ما الخطأ الذي حصل؟ وكيف يتم تعزيز النجاح؟ مع توصيات

---

[1]. البيلاوي حسين حسن، حسن سلامة عبد العظيم. المرجع السابق. ص. 316
[2]. المرجع نفسه. ص. 118
[3]. حجازي هيثم علي. ص. 106
[4]. المرجع نفسه. ص. 108

لمعالجة المشكلة، هذا إضافة إلى اللجوء إلى دراسة الماضي والتعلم من الأخطاء، تلك الدروس المتعلمة Learned Lessons يتم تجميعها وإتاحتها لتشارك التعلم حولها.[1]

إننا لا نستطيع تخيل الفوائد التي تجنيها المنظمات المتعلمة في اكتساب المعرفة خاصة الضمنية منها التي تنمو وتتضاعف بين الكفاءات، ما يجعل المنظمة عند محاولة توليدها رابحة مقارنة بالمجهود والتكلفة المبذولة في توليد معرفة تصبح رافعة التطور والتميز.

ت. توليد المعرفة:

توليد المعرفة يعني عملية إبداع المعرفة ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل الداعمة لتمكين المعرفة خاصة الضمنية من قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد حلول ابتكارية تكون سر تفوق المنظمة، وتعد هذه المرحلة نقطة حاسمة في تمكين المعرفة الضمنية.

ويمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد، وإن المعرفة التي يتم اكتشافها من خلال حل المشكلة ومن خلال التجريب يمكن أن تكون أكثر قيمة بالنسبة للمنظمة.[2]

لقد أوضح كل من نوناكا وطاكيوشي في نظريتهما المذكورة سابقا أن مفتاح توليد المعرفة في المنظمة هو تحويل المعرفة الفردية الضمنية إلى معرفة منظمية معلنة، ولأن المعرفة الضمنية تحتوي على نماذج ذهنية ومعتقدات إضافة إلى معرفة الكيف، فإن الانتقال من معرفة ضمنية إلى معرفة معلنة هو عملية مفصلة للرؤيا التي يمتلكها الفرد فيما يتعلق بالعالم المحيط به أي ما هو موجود وما يجب أن يكون، وبالطبع إذا تم إدراك هذه الحقيقة فإنه يتم إعادة ابتكار النفس والمنظمة والعالم.[3]

ومن أجل أن تكون عملية توليد المعرفة عملية فعالة يقترح Coakes تنفيذ النشاطات التالية:

– إدارة اجتماعات غير رسمية، فالأجواء غير الرسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين المديرين والمستشارين، كما أنها تساعد على التخلص من أي حالة من حالات الإرباك الناجمة عن طرح استفسارات حول موضوع ما.

– استخدام المجازات Metaphor والتناظر الوظيفي Analogy وسرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المديرون والمستشارون.

– إدخال أنظمة المكافآت والتعويض في عملية تقييم المهارات بهدف تشجيع الأفراد على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معلنة.

---

[1]. Hansen Morten T., Nohria Nitin, Tierny Thomas. Op. Cit. P. 119

[2]. مطر عبد اللطيف محمود. المرجع السابق. ص. 43

[3]. المرجع نفسه. ص. 44

– استخدام البنى أو الهيكليات المنظمية المرنة أو الشبكية للسماح بوجود فرصة متساوية أمام العاملين والمديرين كي يتشاركوا فيما يملكون من معرفة.

– استخدام تطبيقات مجموعة المحادثة (Lotus Notes) وتقنية البريد الإلكتروني (Microsoft Outlook) من أجل خزن المعرفة الضمنية كما يجب تشجيع المديرين والعاملين على الوصول إلى الدروس المتعلمة المخزنة في قواعد المعرفة.[1]

ومن أنماط توليد المعرفة:

– توليد المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية من خلال تدريب الأفراد وتعليمهم، القراءة، ملاحظة الخبرات والتجارب، الاستماع إلى المحاضرات..

– توليد معرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقا بواسطة التفكير والتحليل ما يؤدي إلى إحداث تكامل بين المعرفة السابقة والانعكاسات الجديدة الناشئة عن عملية التفكير.

– توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف والتجربة والإبداع الذي يعد أكثر المصادر قيمة لتوليد المعرفة وخاصة في حالة الإبداع غير مسبق التوجيه.

– الاكتساب: Acquisition إن الطريقة الأكثر فعالية لاكتساب المعرفة هي شراؤها ويتم ذلك عادة من خلال شراء منظمة أو استئجار الخبراء المالكين لها أو العاملين فيها (المعرفة الموجودة في عقولهم)، ويكون التركيز على الحصول على مهاراتهم وإبقائها بعد مغادرتهم.

– الانصهار أو الاندماج Fusion: ويعمل هذا المدخل على دمج الأفراد مع بعضهم البعض بوجهات نظرهم المختلفة من أجل العمل على حل مشكلة أو بناء مشروع.

– التكيف Adaptation: إن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية تدفع العاملين في المنظمة نحو التكيف من خلال توليد معرفة جديدة شرط انفتاح المنظمة على التغيير.

– الشبكات Networks: يمكن أيضا توليد المعرفة من خلال الشبكات غير الرسمية ذاتية التنظيم الموجودة داخل المنظمات ففي مجتمعات الأفراد الذين يمتلكون المعرفة ويقتربون من بعضهم من خلال الاهتمامات والمصالح المنظمية تعمل حواراتهم ومحادثاتهم المستمرة على توليد معرفة جديدة.[2]

ومن أجل تعزيز توليد المعرفة على المنظمة القيام بالنشاطات التالية:

– تعلم الفعل Action Learning: يشمل على معالجة المشكلات الواقعية والتركيز على التعلم المكتسب ومن ثم تنفيذ الحلول ويبنى هذا التعلم على معرفة الفرد وخبرته أو معرفة الجماعة وخبرتها من خلال إضافة تساؤلات ماهرة تنتج معرفة جديدة.

---

[1]. حجازي هيثم علي. المرجع السابق. ص. ص. 89-90

[2]. المرجع نفسه. ص. ص. 91-92

– حل المشكلات نظميا Systematic Problem Solving: على عكس برامج وأدوات حل المشكلات، فإن المنظومة العقلية هي أكثر صعوبة من حيث التأسيس؛ حيث يجب على الأفراد أن يكونوا أكثر نظمية وترتيبا ودقة في تفكيرهم وهذا يستلزم تدريب العاملين على ذلك.

– التجريب Experimentation: يتم هذا النشاط بالتحفيز وإتاحة الفرص وتوسيع الآفاق خاصة من ناحية تطوير الابتكارات الموجودة بواسطة البحث والتطوير والدراسات الاستطلاعية.

– التعلم من التجارب الماضية Learning From Past Experiences: يمكن للمنظمات توليد المعرفة من خلال ممارسة نشاط مراجعة نجاحاتها وإخفاقاتها السابقة وتقييمها ونقل وتدوين ما تم تعلمه.

ولاستقطاب المعرفة الضمنية وتوليدها من مصدرها الإنساني توجد عدة تقنيات تقليدية وحديثة

➢ أولا: التقنيات التقليدية لاستقطاب المعرفة ويمكن تصنيفها إلى الأساليب التالية:

المقابلات: توجد ثلاثة أنواع من المقابلات التي تجرى مع الكفاءة وهي

– المقابلات غير الهيكلية أو غير المبرمجة (Unstructured interview) ليس لها إعداد مسبق حول المواضيع التي سوف تطرح، إنما يتم إجراء جولة استعراض للمواضيع الأساسية في حقل معرفي محدد بهدف استجلاء أبعاد المعرفة المتاحة في هذا الحقل ولإذابة قمة جبل الجليد بين مهندس المعرفة وصاحب المعرفة غير أنها لا تفيد كثيرا في استقطاب المعرفة الضمنية ونستطيع اعتبارها ممهِّدا للمقابلات شبه الهيكلية والهيكلية.

– المقابلات شبه الهيكلية أو شبه المبرمجة (Semi structured) وهي تجمع ما بين جدول الأعمال المعد سلفا والمرونة في طرح الأسئلة التي تنعكس أيضا على قبول الأجوبة المرنة أيضا ريثما يتم استجلاء الحافات الأولى من أعماق المعرفة الضمنية، وغالبا لا تمتد المقابلة أكثر من ساعة خشية ملل ونفور الكفاءة يطرح خلالها ما بين عشرة إلى خمس عشرة سؤالا.

– المقابلات الهيكلية أو المبرمجة وتعد إعدادا جيدا يتم من خلالها وضع جدول أعمال متفق عليه مع مخطط واضح ودقيق لخطوات المقابلة والأسئلة التي سوف تطرح حول المواضيع المهمة في حقل معرفة الكفاءة، وفي هذا النوع من المقابلات تصمم أدوات متعددة لاستقصاء المعلومات والمعرفة كالاستبانات، الجداول، النماذج...[1]

ومهما يكن من أمر فإن المقابلات التي تجرى مع الكفاءات ليست كافية بأي حال لاستقطاب المعرفة الضمنية المستهدفة ما يؤدي إلى ضرورة استخدام وسائل أخرى كالملاحظة.

[1]. ياسين سعد غالب. المرجع السابق. ص. 82

الملاحظة والمعايشة في ميدان العمل On-Site Observation :

وتسمى في بعض الأدبيات سيناريو العمل Work Scenario حيث يتم ملاحظة وتتبع مهام الكفاءات وهي في ميدان عملها والتركيز على كل مهمة تقوم بها، من ثم العمل على تفكيكها إلى واجبات وتوصيف كل مهمة وتحديد أسبابها وتقديم الحلول المناسبة لها، وتجدر الإشارة إلى أنه لا يجب التدخل في حيثيات عمل الكفاءة وتجنب طرح الأسئلة إلا عند الضرورة.

فالملاحظة هنا هي معايشة للكفاءة أثناء تأديتها للعمل لفهم مناخ العمل وإدراك مراحل تطور سلوك الكفاءة أثناء مواجهتها للمشكلة موضوع القرار وأثناء مراحل صنع القرار، فالسعي هنا يكون نحو استجلاء المعرفة الكيفية.[1]

ومن هنا نلاحظ أهمية أسلوبي المقابلة والملاحظة في تمكين المعرفة بتحويلها من حالتها الضمنية إلى حالتها الصريحة النصية، كما أنها أكثر فعالية في حالة التعامل مع الكفاءات كل على حدى أو مجموعة تتفق في الخصائص، أما إذا كانت المعرفة ترتبط بعدد كبير من الكفاءات المتخصصة في حقول فرعية دقيقة ضمن المجال المعرفي المطلوب، ففي هذه الحالة يتم اللجوء إلى تقنيات أكثر تطورا من بينها العصف الذهني وغيرها مما سيتم عرضه.

- ثانيا: التقنيات غير التقليدية لاستقطاب المعرفة، نجد أهمها الأساليب التالية:

العصف الذهني: Brainstorming

يتميز أسلوب العصف الذهني عن بقية التقنيات الأخرى بوجود خاصيتين أساسيتين هما تكوين بيئة لابتكار الأفكار الخلاقة الجديدة واستثمار قدرات العقل الجماعي في البحث عن الحلول المثلى أو الاتفاق الجماعي على الحل الأفضل للمشكلة موضوع الدراسة.

إن الهدف الجوهري للعصف الذهني هو ضمان تفاعل كل العقول الجيدة والحصيفة للوصول إلى الحلول المبتكرة من خلال جلسات العصف الذهني، فالمهم هو توليد الأفكار وليس استنساخها، البحث عن الجديد وليس تكرار القديم، والمهم أيضا مراجعة حلول الماضي ليس بهدف تجاوزها وإنما من أجل تعلم دروسها وعدم تكرار الأخطاء السابقة وبالتالي تحسين حلول الماضي، بل قد يكون موضع إجماع الكفاءات هو خيار تحسين الحل السابق للمشكلة من خلال النظر في طبيعة ونوع الظروف والمتغيرات الجديدة بهدف الوصول إلى أفضل الحلول[2]

ولكي يحدث العصف الذهني فلا بد من لقاء الكفاءات مع مهندس المعرفة في أكثر من جلسة، وقبل ذلك لا بد من تنظيم جولة تمهيدية لتوضيح أهداف جلسات العمل والتعريف بالمشكلة ووصف أهم عناصرها ومسبباتها، بعد ذلك يترك الأمر للكفاءات لطرح وتسجيل الحلول المقترحة مع تحفيزهم على التفكير والبحث في الحلول المبتكرة وتوليد الأفكار الجديدة

---

[1]. المرجع نفسه. ص. 84

[2]. الزيادات محمد عواد. المرجع السابق. ص. 98

غير المطروقة، أي الخروج من السياقات التقليدية للتفكير والولوج إلى مناطق غير مكتشفة بعد من أساليب ووسائل العمل، وفي هذا التحول في التفكير يكمن لب العصف الذهني.[1]

هذا على مستوى التفكير في المشكلة، أما المستوى الآخر والمهم فهو إجراء عملية المفاضلة للبدائل والحلول التي تطرحها الكفاءات بشفافية وتقييم عملي مجرد لمزايا وعيوب كل بديل بعيدا عن كل الحلول التوفيقية، هذا يعني أن البحث عن التوافق بين الكفاءات يجب أن لا يكون على حساب اختيار أفضل الحلول للمشكلة، فإذا فشل الخبراء في الاتفاق على هذا الحل يمكن اللجوء إلى استخدام التصويت لاختيار الحل الذي يحظى بموافقة الأغلبية.[2]

وفي الحياة العملية يلاحظ أن جلسات العصف الذهني كلما كانت مكثفة ومنظمة وكان الوقت المخصص لها كافيا ومناسبا كلما استطاعت الكفاءات التوصل إلى القرار الأفضل أو الأمثل بالإجماع، وهذا ما ينتج عن استخلاص أفضل المعارف الضمنية من العصف الذهني.

تحليل البروتوكول (السيناريو):

يعد تحليل البروتوكول وسيلة مهمة تستخدم لتسجيل وتحديد الإجراءات المنهجية التي تستخدمها الكفاءة لحل مشكلات العمل غير المبرمجة وشبه المبرمجة، هذا السيناريو الذي يبدأ به خبير المجال أو الكفاءة منذ لحظة استقباله للمشكلة والخطوات التي يقوم بها لفحص المشكلة وتتبع أسبابها وتحليل هذه الأسباب عن طريق جمع البيانات ومقارنتها بالمؤشرات المرجعية المتاحة والقياسية، وحتى الخطوات اللاحقة التي يتم تنفيذها في ضوء المعرفة والخبرة المتراكمة للكفاءة مرورا بالخطوات العملية المتراكمة والمتداخلة التي يجب أن تؤدي في النهاية إلى حل المشكلة موضوع الدراسة.

في هذا السياق يتم مراقبة ومتابعة خطوات الحل وردود فعل الكفاءة مكتفيا بتسجيل ملاحظاته وجمع أكبر ما يمكن من معلومات وربط هذه المعلومات للكشف عن المعرفة الجوهرية المطلوبة لحل المشكلة، إذن يتم استخدام الملاحظة الذكية والمشاهدة العلمية وتركيز الانتباه على خوارزميات التي تضعها الكفاءة مكتوبة أو بصورة صامتة ولكنها حية وحركية بأفعاله وخطواته الموجهة نحو حل المشكلات المعقدة.

باختصار، يستخدم تحليل السيناريو كأسلوب لاستقصاء المعرفة الضمنية للكفاءات من خلال رسم وتحليل مضمون الإجراءات المنهجية المنظمة المتبعة لحل المشكلات الجوهرية والحرجة للمنظمة، وذلك من خلال دراسة حالة كل مشكلة جوهرية على حدى، فلكل مشكلة غير بنيوية سيناريو خاص بها فلا يمكن تكرار السيناريوهات إلا بتكرار خصائص المشكلة نفسها.[3]

إنه وعلى الرغم من كون توليد المعرفة العملية الجوهرية في عمليات إدارة المعرفة، إلا أن التوقف عندها لا يحقق لنا تمكينا فاعلا للمعرفة فمثلا المعرفة المولدة يجب تخزينها من أجل تمكين الآخرين منها في أي وقت يحتاجونها.

---

[1] . Knowledge Management : A guide to good practice. Op. Cit. P. 45

[2]. الصاوي ياسر/ إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. الكويت: دار السحاب، 2007. ص. 68

[3]. ياسين سعد غالب. المرجع السابق. ص. 93

ث. تخزين المعرفة:

تمثل عملية تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها المعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية، والمعرفة الفنية المكتسبة من شبكات العمل، ومستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمة المعرفية إذ تحرص على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة التحديات وفرص التغييرات، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيا الداعمة لذلك.

إن عملية تخزين المعرفة الضمنية تعود إلى قاعدة المعرفة والأنظمة الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، ومع الزمن تتراكم المعرفة الضمنية ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة Group Ware، وتبرز تكنولوجيا المعرفة أثرا واضحا في تخزين المعرفة وحتى في استرجاعها، حيث تستخدم العديد من التقنيات من بينها دليل المعرفة الذي يعد جسرا بين التقاط المعرفة واسترجاعها.[1]

إن عملية تخزين المعرفة تشكل التحدي الأكبر في ممارسات تمكين المعرفة الضمنية وتسهم فيها بشكل أكبر تكنولوجيا المعرفة التي سنتعرض لها فيما بعد بالتفصيل، غير أن تخزين المعرفة وما يسبقه من عمليات أخرى لا تكفي لتحقيق الأداء المتفوق في المنظمة إذا لم يتم نقلها إلى الآخرين وتمكينهم من استخدامها.

ج. توزيع ونقل المعرفة:

الأصل في إدارة المعرفة أن تتحول إلى معرفة عمومية يشارك فيها جميع العاملين في المنظمة في إطار فريق عمل متكامل، والإبداع في استخدام المعرفة هو في درجة استيعاب المعارف المنقولة داخل المنظمة وبين فروعها بحيث تتحول إلى تطابق في أذهان وعقول العاملين، أي أن يكون الأداء الناجم عن تقاسم المعارف المنقولة إلى العاملين مثل العلاقة التكاملية بين فريق العزف الموسيقي (الأوركسترا). ولهذا تصبح عملية ووسيلة وأسلوب وإجرائية نقل المعرفة على درجة عالية من الأهمية في تمكين المعرفة الضمنية، ويتم ذلك وفق طرق متعددة أهمها:

– النقل المتسلسل (Serial Transfer): ويشير إلى نقل المعرفة بواسطة نفس الفريق الذي ينتقل بخبراته وتجاربه من موقع إلى موقع، أي أنه يمارس نفس المهام ويستخدم نفس الخبرات وتجارب المعرفة، ولكنه يتنقل من مكان إلى آخر، فما أن ينتهي من مهامه في الموقع الأول إلا وينتقل إلى الموقع الثاني والثالث... وهكذا تتولى المهام في ضوء نوعية المعرفة الذي يتميز وينفرد بها نفس الفريق. ومن ميزات هذا النوع من نقل المعرفة السرعة والمهارة والإتقان في إنجاز المهام، وهذا النوع كفيل بعدم وقوع أخطاء أو تكرارها والتي تكون في

[1]. العلي عبد الستار، قنديلجي عامر إبراهيم، العمري غسان. المرجع السابق. ص. 44

غالب الأحيان مكلفة، فالمعرفة الضمنية في هذه الحالة تنتقل مع نفس الفريق من مكان إلى آخر ويكون الفريق هو مصدر المعرفة ومستلمها في نفس الوقت.

- النقل القريب (Near Transfer): ويتضمن نقل المعرفة وتطبيقاتها من الفريق الذي هو مصدر المعرفة الضمنية إلى فريق آخر مستلم ومتلقي للمعرفة ويتعامل مع نفس المهمة وفي نفس الإطار ولكن في مكان آخر، وتكون المعرفة المنقولة بهذه الطريقة هي نفس الخبرات بمعاييرها ومواصفاتها الموحدة التي يزود بها الفريق الأول الفريق الثاني.

3. النقل البعيد (Far Transfer): يعتمد هذا الأسلوب على نقل المعرفة الضمنية الموجودة في أذهان فريق خبراء يعتبر هو مصدر المعرفة، ويتحرك الفريق بخبراته هذه لمساعدة فريق آخر يحاول قراءة وتفسير معلومات لها علاقة بخبرة معرفية فالمعرفة المصدرة من الفريق الأول يتلقاها الفريق الثاني من خلال علاقة تكاملية مع معلوماته، فعلى سبيل المثال يقوم الفريق الأول بالسفر إلى منطقة بعيدة لاستكشاف النفط لنقل خبراته ومهاراته في قراءة المعلومات والبيانات التي جمعها الفريق الثاني الذي هو المتلقي لهذا النوع من المعرفة الضمنية وخبراتها ومهاراتها، ولكن تبقى المعرفة الضمنية والخبرات بشكل رئيسي في أذهان فريق العمل الأول لإدارة المعرفة.

4. النقل الاستراتيجي (Strategic Transfer): يعتبر هذا النوع من نقل المعرفة على درجة عالية من التداخل والتعقيد نظرا للتباين والاختلاف المكاني والزماني بين فريق المعرفة الأول أي مصدر المعرفة والفريق الثاني المتلقي لها؛ فعلى سبيل المثال فإن نوع المعرفة المطلوبة للتعامل مع طرح خدمة جديدة مثلا خدمات المؤتمرات (Conferences Services) التي تتشابك وتتداخل مع أكثر من إدارة وقسم، وتحتاج بالتالي إلى مهام متداخلة ومتشابكة في إطار فريق عمل موسع داخل المنظمة.

5. نقل الخبير (Expert Transfer): يشير هذا النوع إلى نقل المعرفة الضمنية المرتبطة بمهام تتكرر بشكل متباعد، وهذا النوع من نقل المعرفة يقوم به عادة شخص واحد أي خبير واحد وليس فريق عمل؛ ومثال على ذلك المعرفة المتوفرة لدى خبير متخصص عن أجزاء أو مكونات إلكترونية محددة، ويمكن أن يؤدي تكرار هذا النوع من المهام وخاصة تلك التي لها علاقة بمشكلات واضحة ومحددة إلى تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة.[1]

هذه الأشكال أو وسائل نقل المعرفة الضمنية هناك منها ما هو مقصود كالاتصالات الفردية المبرمجة، استخدام الفيديو، عقد الندوات والمؤتمرات... وهناك ما هو غير مقصود كذلك الذي يتم عبر الشبكات غير الرسمية، القصص والأساطير... إضافة إلى وسائل أخرى تعد بسيطة ولكنها في غاية الأهمية، منها على سبيل المثال لقاءات الأفراد عند برادات المياه، في غرف المحادثة التي تخصصها المنظمة ليلتقي فيها الأفراد، إقامة معارض المعرفة والمنتديات

[1]. إدارة المعرفة. [على الخط]. [2008-09-25]. متاح على الإنترنيت http://www.free-zones.gov.jo/km1/km%20folder/material%20km%20.pdf

المفتوحة، استخدام الإنترانيت ومجموعات المحادثة، لقاءات ما بعد العمل، أماكن الراحة التي تسخرها المنظمة...[1]

ويعد انتقال المعرفة الضمنية داخل المنظمة الخطوة الحاسمة نحو تحقيق عملية التشارك المعرفي، بل لعل العامل الأكبر في نجاح تمكين المعرفة هو مشاركة المعرفة الضمنية، والتحدي لن يكون في توفرها لكن في الرغبة في المشاركة فيها مع الآخرين، وهذا يعني ويجسد لامركزية الذكاء عند الكفاءات وتراكمية الخبرات وشراكة المعرفة التنظيمية.[2]

ويعني تشارك المعرفة الضمنية العملية التي من خلالها يجري توصيل المعرفة الضمنية إلى الأفراد الآخرين، إن المشاركة بالمعرفة تعني التحويل الفعال للمعرفة الضمنية وهذا باستطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كاف مما يجعله قادرا على القيام بفعل بموجبها وهذا ما يدعم الابتكارات داخل المنظمة وكذلك أداءها وتمكين المعرفة الضرورية في المكان والزمان الضروريين.[3]

ومن المهم النظر بعين الاعتبار إلى مفهوم التشارك في المعرفة لأن البيئة التي يتم فيها تشجيع التشارك تؤدي إلى توليد معرفة جديدة، إن التفاعل بين التكنولوجيا والأفراد له أثره الإيجابي المباشر في فعالية توزيع المعرفة، وإن القيادة التقليدية مدخل غير ملائم لنقل وتشارك المعرفة، بالتالي فإن سبيل المنظمة هو إيجاد بنية منظمية أفقية تتبع سياسة الباب المفتوح وتمكن من تدفق المعرفة وتنظر إلى التحفيز على أنه أساس التشارك والتعلم.

لقد استطاعت العديد من المنظمات تطوير أنظمة وتقنيات خاصة بالتشارك المعرفي مثل قوائم الخبراء، المؤتمرات المرئية، الشبكات، خرائط المعرفة، الأوراق الصفراء... وتستخدم شركة Anderson Consulting إضافة إلى التقنيات السابقة نظام Knowledge Exchange الذي يسمح لما يزيد عن 170000 من أفرادها الموجودين في 47 بلدا الوصول إلى قواعد المعرفة الخاصة بها.[4]

ومن فوائد التشارك في المعرفة تشجيع استخدام المعرفة خاصة الضمنية وتعزيز التعاون، انتزاع المعرفة الضمنية من أجل الاستخدام المنظمي، تأسيس الثقة تدريجيا، الحول دون البدء من نقطة الصفر، كما تسرع اتخاذ القرار...

إن نشر المعرفة وتوزيعها يخلدها، كما أن المعرفة الضمنية تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية ويساعد في ذلك شبكات الإنترانيت والإنترنيت، كما تستخدم عملية توزيع قصص النجاح المقنعة للعاملين. ثم إن نقل المعرفة الضمنية يعني إتاحة الفرصة أمام هؤلاء الأفراد للاطلاع عليها أي التشارك فيها ومن ثم استخدامها وتطبيقها.

ح. تطبيق المعرفة:

---

[1]. حجازي هيثم علي. المرجع السابق. ص. 98

[2]. العلي عبد الستار، قنديلجي عامر إبراهيم، العمري غسان. المرجع السابق. ص. 284

[3]. Knowledge Management : A Guide to good practice. Op. Cit. P. 82

[4]. حجازي هيثم علي. المرجع السابق. ص. 99

إذا كانت كل العمليات التي تخص إدارة المعرفة تعمل وتساهم في تمكين المعرفة الضمنية من مصادرها الإنسانية، فإن هناك حلقة ناقصة لاستكمال تحقيق أهداف المنظمة ما لم يتم تفعيل تلك المعرفة الضمنية –سواء بعد تحويلها من ضمنية فردية إلى صريحة جماعية أو بقائها وانتقالها على حالها– في العمل والميدان وهذا يشمل تطبيق تلك المعرفة، ومن أهم الأساليب المستعملة لتطبيق المعرفة الضمنية نذكر على سبيل المثال التصوية.

التصوية (الاقتداء) Benchmaking

– التصوية لغة: هي من الفعل صوّى تصوية أي ترك الشيء حتى يصير أشد وأقوى، وصويت لإبلي فحلاً،إذا ربيته للفِحلة، والناقة ترك حلبها ليكون أسمن لها.[1]

– واصطلاحا تعني التصوية مثال قياسي "نموذجي" أو نقطة رجوع للمقارنة، وتعرف أيضا بأنها عملية منظّمة مستمرة لتقييم منتجات، عمليات وخدمات المنظمات المعترف لها بتمثيل أفضل الممارسات لغرض التحسين التنظيمي.[2]

تعد التصوية عملية نظامية منضبطة تبدأ بالبحث الشامل عن المنظمات التي تعرف بأنها منظمات الممارسة الأفضل، لتأتي بعد ذلك الدراسة الدقيقة لممارساتها وكيفية أدائها، ومن ثم يتم إجراء المقابلات والقيام بالزيارات الميدانية وصولا إلى تحليل النتائج وتطوير التوصيات ومن ثم بدء مرحلة التنفيذ.

أي أن المنظمة تقوم بعملية تقص مستمر لاستكشاف أفضل الممارسات التي تقوم بها منظمات أخرى، ثم تقوم بتكييف هذه الممارسات مع بيئتها الداخلية وتنفيذها حتى تحقيق الميزة التنافسية التي من أجلها تقوم المنظمات بتشكيل فرق تصوية، وتزود عملية تصوية الممارسة الأفضل المنظمة بالمنطقية والعقلانية لقبول التغيير باعتباره عملية مستمرة حتمية نفعية تؤدي إلى تسريع معدلات التحسين والتجديد الدائم لذلك يطلق على عملية تصوية الممارسة الأفضل لقب العملية ذات الاخضرار الدائم.

ومن فوائدها الأخرى أنها تساعد على وضع الاستراتيجيات ومراجعتها، تحسين عمليات التشغيل ونظم الأداء، وضع الأهداف، حل المشكلات، التعلم وإثراء الأفكار، تقييم أداء السوق وإجراء المقارنات الخاصة بذلك، وتعمل بمثابة محفز للتغير.[3]

ومع ذلك، فإن عملية التصوية إذا كانت غير ملائمة لسبب ما فعلى المنظمة عندئذ أن تشرك الأفراد في بناء نموذج للممارسة الأفضل الخاص بها والخطوة الأولى في ذلك أن تقوم بجمع الأفراد العاملين مع بعضهم البعض ليضعوا التصميم المناسب وفقا للسؤال حول ما الذي

---

[1]. ابن منظور. المرجع السابق

[2]. ماذا تعني التصوية. [على الخط]. [10-10-2007]. متاح على الإنترنيت http://www.tkne.net/vb/archive/index.php/t.3832.htm

[3]. حجازي هيثم علي. المرجع السابق. ص. 110

يجب أن تكون عليه منظمة الممارسة الأفضل المثالية؟ إن لهذا من الفوائد ما لا يعد ولا يحصى من تمكين للمعرفة الضمنية وتقديم أفضل الحلول والأفكار.[1]

إضافة إلى ما سبق، فإن المنظمات الناجحة في تحويل المعرفة الضمنية إلى عمل، تعمل واحدا أو أكثر من الأشياء التالية: إما أن تجمع الكفاءات ممن لديهم فهم وقدرة على تطوير العمليات لكي يعملونها بأنفسهم، أو تتبنى ثقافة تركز على القيم، أو تعيد تشكيل اعتراضات العاملين إلى تحديات للتغلب عليها، أو تستخدم لغة توجه الفعل في تنفيذ القرارات.[2]

إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، كما على المنظمة أن تستوعب أنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وتطبق ثقافة التسامح لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل، وبذلك فإنها تستوجب الاحترام والإعجاب وليس الخوف ومنه تفتح الباب على مصراعيه على العمل والتجريب وإخراج كل الطاقات المعرفية التي تملكها كل كفاءة.

إن اكتساب المعرفة الضمنية وتوليدها وتخزينها ونقلها لا يكفي لنجاح المنظمة وتحسين الأداء التنظيمي لكن ذلك يعد بمثابة خطوة إيجابية وقاعدية للاستخدام والتطبيق الفعال لتلك المعرفة، إن تطبيق المعرفة الضمنية أهم من المعرفة الضمنية ذاتها[3]، لهذا سنضيف إلى عبارة المعرفة قوة ونقول أنها قوة إذا طبقت.

بعد هذا العرض، نلاحظ التداخل الكبير بين فحوى ووسائل كل عملية وهذا يقود إلى أن عمليات إدارة المعرفة لتمكين المعرفة الضمنية يمكن أن تتم في نفس الوقت أو حتى تتم إحداهما قبل التي كانت تسبقها في كل متناسق ينتج عنه توظيف أكبر قدر ممكن من الذكاء الإنساني والمعرفة المهمة التي كانت مخفية وراكدة، ولنا أن نتخيل النتائج المحققة في المنظمة التي لن تكتفي فقط بإدارة العمليات المعرفية بطريقة آلية، إنما تقوم بتطوير بنية تحتية وفوقية خلاقة مبنية أساسا على ثقافة تدعم الصداقة المعرفية، وقيادة تدعم روح الولاء والانتماء، وتكنولوجيا تكون المحرك والمقود والعجلة لتمكين المعرفة، هذه المقومات الثلاثة (ثقافة-قيادة-تكنولوجيا) التي نرمز لها اختصارا لها بكلمة **ثقة** هي ما نعتبرها ممكنات للمعرفة الضمنية.

4-6. ممكنات المعرفة الضمنية (ثقة):

تتضمن عملية تمكين المعرفة الضمنية في المنظمة وجود رؤيا وقيم أساسية وتلك هي أحد الأمور الرئيسية التي تشكل جزءا من أساس ثقافة المنظمة، تلك الثقافة التي تحتاج مسؤولية تنميتها ونشرها إلى قيادة واعية وكفؤة للمعرفة وأصحابها، مع الاعتماد على الحلول التكنولوجية الفائقة في تمكين المعرفة الضمنية، وهذه الممكنات الثلاثة سنتعرض لإسهام كل منها في تمكين المعرفة الضمنية على حدى:

---

[1]. كرماللي سلطان. المرجع السابق. ص. 166

[2]. العلي عبد الستار، قنديلجي عامر إبراهيم، العمري غسان. المرجع السابق. ص. 44

[3]. المرجع نفسه. ص. 45

4-6-1. الثقافة:

تعرف ثقافة المنظمة بأنها مجموعة القيم والمبادئ المشتركة التي تحكم تفاعل أعضاء المنظمة بعضها ببعض ومع الموردين والزبائن والناس الآخرين ممن هم خارج إطار المنظمة، وهي أيضا مجموعة القيم والافتراضات والمعتقدات والتفاهمات والمبادئ الرئيسية التي يتشارك فيها أفراد المنظمة ويتم تعليمها ونقلها للأفراد الجدد.[1]

وحسب Scholz تركز ثقافة المنظمة على القيم والمعتقدات والمعاني التي يستخدمها أفراد المنظمة من أجل فهم كيف يتولد تميز المنظمة وتفردها وكيف يتطور، وبناء عليه فإن الثقافة التنظيمية تختلف بين منظمة وأخرى إلى حد القول أن الثقافة تؤثر في أداء المنظمة، وبالتالي يجب على المديرين أن يقوموا بتغيير ثقافة المنظمة كلما كان الأمر ضروريا.

وتصنف الثقافة التنظيمية إلى ثقافة **تشاركية** يستمتع الأفراد فيها بالتشارك في المعرفة ومساعدة بعضهم البعض ويكون تمكين المعرفة جيدا، وثقافة **تعاونية** يتعاون الأفراد إثرها مع بعضهم حين يكون الأمر ضروريا مع انخفاض درجة الاتصال البينشخصي، وثقافة **التعايش** حيث يسامح الأفراد بعضهم البعض لأن عليهم القيام بذلك ولكن تدفق المعرفة يكون مقيدا.[2]

تساعد الثقافة التنظيمية أفراد المنظمة على التغلب على المشكلات الداخلية والخارجية التي يواجهونها ومن ثم يتم تعليم هذه الثقافة إلى الأعضاء الجدد الداخلين إلى المنظمة كطريقة أو أسلوب للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات.[3]

ويجب على ثقافة المنظمة أن تعمل على تشجيع التشارك في المعرفة، والتخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة والتشارك فيها، واستخدامها لأن الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسية من أجل توليد المعرفة والتشارك فيها، والأهم من ذلك كله نشر وغرس الثقة* في كل زاوية ومن أعلى رئيس إلى أدنى مرؤوس.[4]

إن إطلاع العاملين في المنظمة وبشكل دائم على التطورات والمستجدات التي تحصل في المنظمة أمر له أهميته المعروفة وفائدته الكبيرة في الإحساس بثقل الفرد في المنظمة، وهذا ما يعطيه إحساسا بالمسؤولية لتحقيق أهداف المنظمة ويمنحه دفعا قويا لممارسة المعرفة وتمكينها

ويجري تسخير ثقافة المنظمة لصالح تمكين المعرفة الضمنية من خلال الطرق التالية:

– تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة وحول المعرفة التي يجب إدارتها.

– تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية وبين المعرفة المنظمية، أي من هو الشخص الذي يتوقع مالكا للمعرفة، ومن الشخص الذي يجب أن يشترك فيها، ومن الشخص الذي يستطيع خزنها.

---

[1]. البيلاوي حسن حسين، حسين سلامة عبد العظيم. المرجع السابق. ص. 397

[2]. كرماللي سلطان. المرجع السابق. ص. 114

[3]. البيلاوي حسن حسين، حسين سلامة عبد العظيم. المرجع السابق. ص. 398

*. الثقة Trust هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك، والثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة (سلطان كرماللي. المرجع السابق. ص. 113)

[4]. البيلاوي حسين حسن. المرجع السابق. ص. 314

– إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة الضمنية في مواقف معينة.

– صوغ وتشكيل العملية التي يتم من خلالها تمكين المعرفة، والتحقق من صحتها، وتوزيعها في جميع أنحاء المنظمة[1]

وتشير أدبيات إدارة المعرفة إلى أن هناك مجموعة من العوامل الثقافية تمكن للمنظمات اعتمادها من أجل تشجيع الأفراد عل تمكين المعرفة والتشارك فيها والبناء على أفكار الآخرين ومن هذه العوامل:

1 – إيجاد رابط بين عملية التشارك في المعرفة وبين أهداف المنظمة.

2– ارتباط عملية التشارك في المعرفة بالقيمة الأساسية للمنظمة.

3– تشجيع الأفراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من خلال إدارة قوية.

4– تكامل تشارك المعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية.

5– تناسب حجم الدعم الذي تقدمه الإدارة لعملية التشارك في المعرفة مع حجم الجهد المبذول من أجل التشارك.

6– استخدام أنظمة المكافأة والتقدير لدعم عملية التشارك في المعرفة.

7– دعم الشبكات غير الرسمية لتجنب تحولها إلى شبكات رسمية.

8– تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك الفعال في المعرفة من قبل الأفراد.[2]

في هذا السياق، فإن على المنظمة أن تشجع ثقافة الاتصال البينشخصي Interpersonal communication الذي يعني ببساطة الاتصال بين الأفراد، وينطوي غرس هذه الثقافة على فهم الفرد لنفسه وفهمه للآخرين، وأيضا إزالة المظاهر السلبية لهذا الشكل من الاتصال مثل:

- الدفاعية: حيث نكون دفاعيين جدا في الاتصال ولا نتشارك في المعرفة بشكل صريح، ربما يعود الأمر إلى تجربة سيئة حدثت قبلا أو لسلوك سلبي من الزملاء أو لاعتقادنا أن المعرفة قوة ولا يجب خسرانها.
- الخجل: وغالبا ما يكون هؤلاء الأفراد خجولون بطبيعتهم ولا يرغبون في التبجح بمعارفهم الضمنية وهم انطوائيون يرغبون في الاحتفاظ ببعض المعرفة[3]

[1]. البيلاوي حسين حسن. المرجع السابق. ص. 428

[2]. حجازي هيثم علي. المرجع السابق. ص. 79

[3]. Nonaka Ikujiro/ The knowledge-creating company. Harvard business Review on knowledge management. U.S.A. : Harvard business school press, 1998. P. 36

هذا إضافة إلى النظر في الثقافة المنظمية في حد ذاتها فربما لا تكون سياسات وأعمال المنظمة مشجعة لتحقيق الاتصال المفتوح.

إن تحقيق ثقافة تنظيمية فعالة مبنية على الثقة والتعاون والتشارك في إطار جو أسري يتطلب من المنظمة أولا وقبل كل شيء بناء فهم ومعرفة بالأفراد العاملين جميعهم، ويمكن لأي منظمة أن تبدأ بإدارة المعرفة من خلال بناء معرفة بالأفراد عليها وهناك ثلاثة أوجه لكل تجربة من تجارب الأفراد وطموحاتهم في العمل.

-العمل الذي يقوم به الفرد: المسؤوليات والواجبات والإنجازات والتحديات.

-العمل الذي يستطيع الفرد القيام به: ما هو فوق ووراء متناول مسؤوليات الفرد وواجباته، وللقيام بهذا العمل على الشخص أن يوظف معرفته الضمنية والتدريب الذي تلقاه

-العمل الذي يرغب الفرد في القيام به: ويتعلق الأمر بإعطاء الفرد العامل فرصة للحصول على مهارات جديدة أو إضافية ويغطي هذا الجانب طموحات الشخص[1]

وتمكين المعرفة بأكبر ما يمكن ينطلق من جمع معلومات عن هذه الأوجه، حيث تعمل على تحفيز الأفراد لأنهم سيشعرون أن طموحاتهم موضع رعاية، كما تعطي فهما واضحا عن كيفية إدراك الأفراد لما يتعلق بمسؤولياتهم وواجباتهم الحالية، وأيضا تعطي مؤشرا حول كيفية مد قدرات الأفراد وتحفز الأفراد وتساعد على مأسسة الثقة، كما تعزز ثقافة الاتصال المفتوح وتمكن من تطوير الأعمال من خلال تحديد الموهبة والمعرفة اللتين بقيتا ضمنيتين.

إن هذه الخطوة ضرورية نحو بناء ثقافة راسخة تأخذ بيد الكفاءات والأفراد العاملين نحو المقدمة وتفتح لهم مجال التبادل المعرفي كما تساعد على قياس وتقييم العاملين، تلك العملية التي تعد في غاية الصعوبة والدقة.

– يشعر المديرون بعدم الراحة حينما يوضعون في موضع يتوجب عليهم إصدار حكم على القيمة الشخصية لزملائهم وعامليهم، بل أكثر من هذا فإنهم مجبرون أيضا على نقل تلك الأحكام إليهم. وتكوين معرفة عميقة عن جهود الأفراد ومدى التزامهم بالعمل الموكل إليهم من جهة ومن جهة أخرى المعرفة العميقة بشخصيات الأفراد واتجاهاتهم والفروق بينهم ومدى وضعهم في المكان المناسب... كل هذه المعرفة تؤدي بالضرورة إلى سهولة قياس وتقييم الأفراد بطريقة عادلة تؤدي إلى انتشار الثقة وتشجيع تطوير العمل.[2]

– كما يعد من المهم أن يشارك العاملون المدراء في إعداد أهداف الأداء الخاصة بهم بفعالية، وهذا وجه هام من أوجه تحفيز الأفراد إذا أُريدَ كسب ثقتهم وبحيث تتدفق المعرفة الضمنية بسلاسة بينهم في المنظمة.

وهنا يجب أن يطلب من الأفراد تحديد الأعمال التي يقومون بها كونهم أكثر الناس معرفة بمستلزمات أعمالهم، ثم تصنيف النشاطات التي تنطوي عليها أعمالهم ضمن مجالات رئيسية

[1]. كرماللي سلطان. المرجع السابق. ص. 81
[2]. كرماللي سلطان. المرجع السابق. ص. 82

ذات علاقة بالنتائج المرغوبة منهم من خلال تنفيذ هذه النشاطات، ويجب أن تكون هذه المجالات خاصة ذات علاقة بتمكين المعرفة الضمنية وتتماشى دائما مع أهداف المنظمة.

وعند وضع نظام التقييم يجب أخذ عدة أمور بعين الاعتبار أهمها الإجابة على الأسئلة: ما الذي يُتوقع من الفرد ولماذا؟ كيف سيتم قياس النتائج؟ ومن سيقيسها؟ وماذا سيحدث إذا كان هناك أداء متدن؟ وما مكافآت الإنجاز الأعلى؟

إن إجراء تقييم على نحو ملائم وصحيح يؤدي إلى ثقة الأفراد فيك ويتشاركوا فيما يمتلكونه من معرفة ضمنية، على عكس التقييم غير البناء الذي يجعلك تسمع الأفراد يقولون أليس لديه شيء لطيف واحد يقوله عني.[1]

وإذا كانت إدارة المعرفة وبالذات تمكين المعرفة يتمحور حول توليد بيئة منظمية تؤدي إلى تمكين المعرفة داخل المنظمة، فإن هذه المسؤولية تقع بالدرجة الأولى على القيادة فيها، فما إسهام هاته الأخيرة في تمكين المعرفة؟

4-6-2. القيادة:

القيادة هي عملية التأثير في الأفراد وقيادتهم من أجل تحقيق الأهداف المرغوب فيها، وتعتبر القيادة من أهم المحركات لتمكين المعرفة الضمنية، وقد زاد الاهتمام بهذا العامل بزيادة المنظمات العاملة بالمعرفة ودور هذه الأخيرة في إدامتها، وعن الملامح الأولى للمفهوم فقد بدأ في الو.م.أ. استخدام ما يسمى ضابط المعرفة CKO Chief Knowledge Officer أو قائد المعرفة KL Knowledge Leader ليتولى قيادة المعرفة وأصحابها في المنظمات[2]

يعتبر دور قائد المعرفة من أدوار الإدارة العليا ويوازي مدير المعلومات أو مدير الموارد البشرية وقد يمثله المدير أو مساعديه في المستوى الإداري الأعلى، يتضمن المهام التالية:

- الدفاع عن المعرفة والتبشير بها في ظل التغيرات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وسلوكيات الأفراد المتعلقة بالمعرفة والتي تتطلب دفاعا قويا ومستداما عن المعرفة.
- تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة ومراقبتها بما في ذلك قواعد المعرفة وشبكاتها ومراكز البحوث والمكتبات والبنية المنظمية المستندة إلى المعرفة.
- تقديم المدخلات الهامة في عملية توليد وتمكين المعرفة واستخدامها في مختلف أنحاء المنظمة وتسهيل المساعي والجهود لهذه العمليات.
- تصميم وتنفيذ مداخل ترميز المعرفة كرسم خريطة المعرفة والنماذج المستقبلية لإدارة المعرفة.
- قياس وإدارة قيمة المعرفة.
- إدارة مديري المعرفة في المنظمة ووضع مقاييس احتراف إدارة المعرفة.

---

[1]. المرجع نفسه. ص. 84-86

[2] . Knowledge management : A guide to good practice. Op. Cit. P. 94

- قيادة تطوير استراتيجية المعرفة أي تركيز موارد المنظمة على نمط المعرفة الذي يوجهها من أجل إدارة عمليات المعرفة.
- بناء ثقافة المعرفة وتشجيع تبادلها وتمكينها في المنظمة.

إن المهام والمسؤوليات سالفة الذكر تتطلب مجموعة من الواجبات على القائد المعرفة منها:

- أن يكون متعاونا مع الأطراف جميعها من أجل توليد أفضل الحلول.
- أن يكون منسقا لمختلف النشاطات المرتبطة بالمعرفة بين المصالح.
- أن يكون متعاونا مع الوظائف الأخرى في المنظمة (الموارد البشرية، خدمات المعلومات، البحث والتطوير..).
- أن يعمل على جعل إدارة وتمكين المعرفة جزءا من ثقافة المنظمة وأن يراقب فعاليتها
- أن يعمل على تحسين قدرات وممارسات إدارة المعرفة.[1]

إن هذه المهام القيادية ليست بالأمر السهل ولن يستطيع القيام بها إلا قائد يملك ويكتسب صفات خاصة من أهمها:

- أن يكون حسن التعليم والتدريب في مجال تخصصه وبارعا فيه بدرجة عالية.
- أن يمتلك معرفة عميقة وواسعة بمستويات المعرفة المفاهيمية الأربعة.
- أن يكون خلاقا ومبدعا.
- أن يكون قادرا على التصرف بذكاء وبراعة في مختلف المواقف.
- أن يمتلك المهارات البينشخصية.
- أن يكون مؤمنا بقيم المنظمة وأهدافها.
- أن يمتلك خبرة عميقة في إدارة المعرفة بما في ذلك تمكينها وتحويلها.
- أن يكون على ألفة وحميمية مع المنظمات والتكنولوجيات التي تقود المعرفة.
- أن يمتلك القدرة على إظهار مستوى عال من القدرة المعرفية المرتبطة بالمكانة المهنية للفرد.[2]

لقد وجدت عدة نظريات في الإدارة حول الصفات القيادية أهمها نظريات السمات، النظريات السلوكية والنظريات الموقفية؛ تقول نظريات السمات إن القادة يولدون ولا يصنعون فيكون لديهم سمات قيادية موروثة، مقابل ذلك ترى النظريات السلوكية أن السلوك القيادي موجود على شكل سلسلة متصلة تبدأ بالسلوك الاستبدادي وتنتهي بالنمط التشاركي، أما النظريات الموقفية فتربط القيادة الفعالة بالنمط الذي تم تبنيه اعتمادا على العوامل الموقفية، وأفضل القادة هم الذين يكيفون أنماطهم طبقا للأنماط المتنوعة للناس والمواقف.[3]

---

[1]. حجازي هيثم علي. المرجع السابق. ص. ص. 75-76

[2]. العلي عبد الستار، قنديلجي عامر إبراهيم، العمري غسان. المرجع السابق. ص. 351

[3]. كرماللي سلطان. المرجع السابق. ص. 107

إن لشخصية وتكوين واتجاهات القائد انعكاس كبير على العملية القيادية، فقد أكد العلماء أن القادة الذين يثقون بقدرتهم على التطوير والتحفيز لبلوغ مستويات عليا من الأداء سوف يعاملون تابعيهم من الأفراد بثقة وتقدير للذات، وهم بهذا إنما يمارسون تأثيرا ونفوذا إيجابيا يؤدي إلى تمكين المعرفة الضمنية بأكثر مرونة.

والذين يعتقدون أن القيادة هي القوة والسلطة لنا أن نقول أن القيادة المستندة إلى القوة أو تحركها القوة هي ذاتية التركيز، أما الشكل البديل لها فهو القيادة التي تحركها المسؤولية، يجب النظر إلى القيادة على أنها مفهوم كلي بالتركيز على الإسهامات والخصائص مثل القيم والمصداقية والقوة والتكامل والقدرة على رؤية الصورة كلها، وفوق هذا الإحساس بالهدف وإدراكه وتوليد الثقة والانتماء.[1]

إن مثال القيادة الجيد يمكن أن يتجسد فيما أشار إليه كرماللي لدى مجتمع الطيور، فهناك قادة وأتباع، وفي بعض الأحيان يتوجب على القادة أن يتخلوا عن القيادة لمواجهة عبء الرياح، وبسبب طبيعة الحدس التي تتحلى بها الطيور فإنها تعرف متى يجب أن تكون في موضع القيادة ومتى تكون جزءا من الفريق، ووسط اختلاط مئات الطيور التي تقلع والتي تهبط معا يتكون نظام مرتب يشتمل على التنظيم والتحفيز والاتصال بدون كلمات.[2]

وباستطاعة القادة محاكاة أسلوب نظام الاختلاط هذا لأن التحفيز والاتصال يحدثان بأشكال تختلف كثيرا عن الأسلوب العادي للتفكير وهنا تتمكن المعرفة الضمنية، إن هذا الرباط بين القائد والأفراد التابعين له والاشتراك في القيم نفسها سوف يكون قويا[3] وفي مثل هذه الحالة فإن الأفراد سيتصلون ببعضهم البعض بحرية من أجل نقل وتمكين المعرفة التي يملكونها.

وإضافة إلى تبني المنظمة لثقافة وقيادة معرفية فاعلة تؤدي إلى دفع كل فرد إلى الإسهام بأقصى الدرجات في إنجاح سياسة المنظمة بفضل توظيف الرصيد المعرفي الضمني، فإن هناك حلقة ضرورية لاستكمال التمكين المعرفي متمثلة في التكنولوجيا.

صحيح أن لإدارة المعرفة أبعادا سلوكية وثقافية وتنظيمية وقيادية إلا أن كفاءة وفعالية عمل إدارة المعرفة يعتمد بصورة جوهرية على البنية التحتية التقنية والمعلوماتية الموجودة في المنظمة وعلى البنيان الفوقي المتمثل في الوسائل التكنولوجية المساعدة على تمكين المعرفة وصناعة المعرفة من العاملين في المنظمة وهذا ما يبرز في العنصر الموالي.

4-6-3. التكنولوجيا:

يتكون مصطلح التكنولوجيا من techno ويعني التطبيق أو الأسلوب العملي والثاني logo ويعني العلم أي أن التكنولوجيا هي العلم التطبيقي أو الطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي، أو إمكانية استخدام التطبيق العملي للأساليب العلمية المتطورة والحديثة على اعتبار أن هذه الأساليب العلمية غالبا ما تتعلق بالتطورات الجديدة في العمليات أو الإنتاج والتقدم العلمي

[1]. حجازي هيثم علي. المرجع السابق. ص. 77
[2]. كرماللي سلطان. المرجع السابق. ص. 108
[3]. المرجع نفسه. ص. 109

المؤثر في مختلف الأنشطة التي يمكن استخدامها فيها[1]. وبصرف النظر عن تكنولوجيا الآلات، فإن اهتمامنا ينصب على تكنولوجيا المعلومات وعلى الخصوص تكنولوجيا المعرفة ومدى مساهمتها في تمكين المعرفة الضمنية في منظمة المعرفة.

أي أننا نشهد تحولا آخر من تكنولوجيا المعلومات إلى تكنولوجيا المعرفة التي تعد بعدا أساسيا من أبعاد إدارة المعرفة ووجها مهما من الأوجه المرئية لها في تطبيقاتها المختلفة، إنها أكثر من أدوات فهي تحمل في أحشائها مضامين المعرفة بالتكنولوجيا Know How وكيفية استخدامها وتطويرها لتمكين المعرفة بمرونة فائقة والسماح لها بالتطور لا لتجميدها كبيانات صماء وهنا يكمن الفرق.

وتمثل تكنولوجيا المعرفة أرقى أنماط نظم المعلومات المحوسبة وأكثر فئاتها اندماجا مع تقنيات الذكاء الصناعي وتكنولوجيا الاتصالات والشبكات، بل تعتبر أنضج مرحلة في ازدهار التكنولوجيا عبر تحولها من البيانات إلى المعلومات نحو المعرفة وهكذا في تصاعد مستمر من أجل الرقي بالمعالجة الحاسوبية لكي تكون أكثر قربا من معالجة العقل البشري.[2]

تشير تكنولوجيا إدارة المعرفة إلى أدوات وتقنيات ونظم تكنولوجيا المعلومات والشبكات التي تتعامل مع المعرفة التنظيمية تشخيصا وتوليدا وتخزينا واسترجاعا وتوزيعا ونقلا، بالإضافة إلى تحفيز المشاركة الفردية والجماعية الرسمية وغير الرسمية بهذه المعرفة في داخل المعرفة ومع بيئتها الخارجية.

وتعتبر التكنولوجيا عاملا مهما في تمكين المعرفة رغم أن استخدامها لهذا الغرض ليس حديثا حيث تم استخدام الشبكات والإنترانيت، غير أن الجديد في ما قدمته التكنولوجيا لإدارة المعرفة وتمكين المعرفة بالذات يتمثل في التوصل إلى الحلول التكنولوجية الفائقة التي استخدمتها العديد من المنظمات الرائدة نتيجة بحوث مضنية في الميدان.

وقد نتج عن هذا اتجاهان في تكنولوجيا المعرفة، حيث يشير **الأول** إلى المدرسة المعلوماتية التي تعود بجذورها إلى النظم المحوسبة المعتمدة على التقنية العالية بعتادها وبرمجياتها،[3] ونجد من التقنيات المستعملة في هذا الاتجاه لتمكين المعرفة الضمنية ما يلي:

– تكنولوجيا الذكاء الصناعي: وتشمل النظم الخبيرة والشبكات العصبية ونظم المنطق الغامض والخوارزميات الجينية.

– تكنولوجيا الشبكات: وتشمل الإنترنيت والإنترانيت والإكسترانيت والوكيل الذكي.

– نظم المعلومات الإدارية الذكية المستندة على الويب إلى جانب نظم دعم الإدارة التي تشمل نظم التنقيب عن البيانات ومستودعات المعرفة ونظم مساندة القرارات.[4]

---

[1]. المعرفة التقنية ودورها في تطوير نظم المعلومات. على الخط. [2008-09-02]. متاح على الإنترنيت http://www.jps-dir.com/forum/forum_posts.asp

[2]. العلي عبد الستار، قنديلجي عامر إبراهيم، العمري غسان. المرجع السابق. ص. 185

[3]. حسن حسين عجلان. المرجع السابق. ص. 38

[4]. حجازي هيثم علي. المرجع السابق. ص. 48

ويستند هذا الاتجاه أكثر إلى قواعد المعرفة والشبكات الذكية وغيرها من التقنيات التي لعبت دورا مهما في تمكين المعرفة سواء بتحريكها عبر أشكالها الأربعة أو بدعم عمليات إدارة المعرفة بما يخدم استقطاب المعرفة الضمنية وتمكينها.

أما الاتجاه الثاني فتمثله المدرسة السلوكية التي تركز على تكثيف الجهود والقدرات الذاتية والموضوعية نحو استثمار الكفاءات المتاحة، أو تلك الموارد الفكرية والتقنية والتنظيمية التي تستطيع إدارة المنظمة تشكيلها كفريق عمل Team Work، أو فرق عمل تناط بها مهمة اتخاذ قرارات وإنجاز أعمال مهمة أو، التخطيط والتنفيذ للمشروعات الاستراتيجية. فهذه الفرق تتشكل وتعمل على تحقيق إنجازات محددة ويفضي عملها إلى تحقيق نتائج باهرة، وعادة ما يتم اختيار هذه الفرق وفق مؤشرات معينة بحيث تضم أفضل العقول وأرقى الخبرات والمعارف في ميدان النشاط الذي تعمل فيه.[1]

ومن أهم التقنيات المستعملة في هذا الاتجاه لتمكين المعرفة تقنية Lotus Notes التي تعتبر الابتكار الأساسي لتمكين المعرفة وأيضا برامج الدعم الجماعي Group ware

من الواضح أن المدخل السلوكي يركز على الجانب الإنساني والعقلي والسلوكي والثقافي في استثمار المعرفة ومن ثم تمكينها بكل أبعادها الشاملة وعناصرها العميقة بأكثر فعالية وبأقل وقت وجهد ممكن، وهنا تكمن قوة هذا الاتجاه وتفسير مدى اهتمام المنظمات الحديثة به انطلاقا من أن تمكين المعرفة هو أولا وأخيرا منوط بدور وسلوك وقناعة الفرد العامل بإعطاء المفاتيح للوصول إلى معرفته، إضافة إلى أن جوهر إدارة المعرفة وخاصة تمكينها ليس هو التقنيات المحوسبة إنما هو في تخطيط وتدعيم وتفعيل وتحسين الرصيد المعرفي الإنساني.[2]

لقد غزت التكنولوجيا كل تطبيقات إدارة المعرفة وتمكينها وأصبحت جزءا لا يتجزأ من الممارسات المعرفية للأفراد في المنظمة الحديثة، لما لهذه الأخيرة من مساهمات في تحريك المعرفة من وإلى مختلف أشكالها، كما يعتمد عليها في كل عملية من عمليات إدارة المعرفة

- ✓ فعلى سبيل المثال، كانت الإشارة في إسهام التكنولوجيا في تمكين المعرفة الضمنية من خلال تحولاتها المختلفة إلى مجموعة من التقنيات نذكر منها استخدام تقنية الاجتماعات الإلكترونية E-Meeting والمحادثة Chat والتعاون المتزامن Synchronous Collaboration في عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية، وعند الرغبة في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يتم استخدام العديد من الأدوات منها تقنية التحشية (تعليق الحواشي) Annotation إلى جانب تعليقات واقتباسات الإجابات حول الأسئلة[3] وغيرها من التقنيات التي لا يتسع المجال للتفصيل فيها.

---

[1]. حسن حسين عجلان. المرجع السابق. ص. 39
[2]. حسن حسين عجلان. المرجع السابق. ص. 40
[3]. حجازي هيثم علي. المرجع السابق. ص. 49

وتلعب التكنولوجيا دورا مهما لتفعيل اللقاءات والتفاعلات بين الأشخاص باستخدام إمكانات وسائل الاتصال والبحث المباشر المعروف باسم البرمجيات الجماعية.

تعتبر البرمجيات الجماعية نوعا من برمجيات التطبيق التي تساعد الأفراد على العمل سوية في مجاميع عمل أو فرق وهي تدعم إلى حد كبير تحويل المعرفة الضمنية إلى ضمنية أو إلى صريحة، ومن أمثلة البرمجيات الجماعية المعاصرة: تقنية Lotus Notes التي تقدم تسهيلات في مجال المشاركة بالوثائق والمناقشات وتسمح بشتى التطبيقات في مجال المشاركة بالمعرفة الضمنية وبناء وتنفيذ خدمة التوافق المتزامن أو الدردشة، إلى جانب التطبيقات الخاصة باللقاءات المتزامنة في الزمن الحقيقي وعلى الخط المباشر Real-Time on-line meeting التي تشمل التطبيقات المتزامنة المباشرة على مؤتمرات فيديوية.[1]

وبالإضافة إلى نظم تحويل المعرفة الضمنية إلى ضمنية، هناك نظم عديدة تدعم تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة من خلال المشاركة والتعاون والحوار مثل مجموعات الأخبار Newsgroups وخدمة القوائم Listservs وتكنولوجيا المؤتمرات وغيرها من التقنيات التي تساهم في تمكين المعرفة عن طريق فتح المجال لطلب المساعدة وتقديمها والأسئلة والأجوبة والوثائق المنتجة التي تصبح قاعدة مهمة للمعرفة.

- ✓ كما إن إسهام التكنولوجيا في تمكين المعرفة الضمنية من خلال دورة إدارة المعرفة كان له الدور الواضح في كل عملية من عملياتها من خلال تنميط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين ومشاركة ونقل وتطبيق للمعرفة الضمنية، نذكر منها ما يعمل على تمكين المعرفة الضمنية على سبيل المثال العصف الذهني الإلكتروني[2]

يتم العصف الذهني الإلكتروني في غرفة مخصصة لهذا الغرض وتوجد فيها مكونات نظام متكامل للاتصالات ودعم القرار الجماعي وتحتوي هذه الغرفة على محطات عمل أو أجهزة حاسوب شخصي تتصل بشبكة وتأخذ شكل حرف U

ويتراوح عدد الأجهزة بين 12–30 وهو الحجم المناسب لفريق العمل، ويحتوي النظام على تكنولوجيا عرض وتكبير إلكتروني رقمي، وإذا كان هذا على مستوى العتاد فإن المكونات البرامجية لنظم العصف الذهني الإلكتروني يجب أن تتضمن نظام إدارة قاعدة المعرفة، نظام إدارة قاعدة النماذج، قاعدة بيانات، وواجهة بينية للتفاعل إضافة إلى وجود الأدوات التالية:

– وحدة برامجية لتوليد الأفكار (Idea Generation) وتستخدم لتنشيط العملية الذهنية لدى الكفاءات بما يساعدهم على تحفيز التفكير الخلاق وتوليد الأفكار المبدعة للبحث عن الحلول غير المطروقة للمشكلة.

---

[1]. نجم نجم عبود. المرجع السابق. ص. 343
[2]. حجازي هيثم علي. المرجع السابق. ص. 44

– وحدة تقييم البدائل (Alternative Evaluation) المقدمة من قبل الكفاءات أثناء جلسات العصف الذهني بتوفير تسهيلات وتقنيات تساعد الفريق على استخدام تحليل ماذا لو، تحليل السيناريو، والاستهداف... التي تستخدم بصورة خوارزميات للتفضيل والمفاضلة بين البدائل.

– وحدة دعم التصويت (Vote Support) عند مناقشة الحلول والمفاضلة بينها عندما يُطلب إجراء التصويت النهائي على البدائل (الحلول) المقترحة.

– برامجيات وتسهيلات أخرى مثل مخطّط المجموعة، منظّم الأفكار، قاموس المجموعة... إضافة إلى توفير نظام فرعي لإدارة الحوار يقوم بتعزيز دور منسق النظام عند تعقد المشكلة[1]

وتحتوي هذه النظم أيضا على إجراءات تفعيل المجموعة أثناء جلسات العصف الذهني الإلكتروني والتي تتضمن جدولة بالأنشطة وتوصيفا للأدوار الخاصة بالكفاءات من جهة وبمنسق عمل النظام من جهة أخرى، فضلا عن ذلك تحتوى النظم على حزمة من قواعد البيانات العلائقية التي تتيح مساحة واسعة من وظائف التبادل البيني الحر والمتفاعل للبيانات والملفات مع دعم قوي لقدرات الدخول إلى موارد المعلومات المتاحة بالتساوي

بعبارة أخرى، توفر نظم العصف الذهني الإلكتروني مرونة وتلقائية الاتصال والتفاعل البيني المباشر لمجموعات الكفاءات الموجودين في غرفة العصف أو في أماكن وأزمان مختلفة أيضا بفضل تقنية المزود/الزبون Client/Server وهذه من أكثر التقنيات فعالية في تمكين المعرفة الضمنية.[2]

ومع هذه التقنيات المتميزة، فإن هذا لا ينفي وجود نظم أخرى معروفة لا غنى عنها في المنظمة والتي لها تأثير كبير هي الأخرى على درجة تمكين المعرفة الضمنية نذكر من أشهرها الإنترنيت والإنترانيت.

الإنترنيت:

تتألف من مجموعة من المكونات التي تمكن المعرفة الضمنية مثل البريد الإلكتروني، مؤتمرات الصوت والصورة، مجموعات المناقشة، المحادثة، مجموعات الأخبار وأكبر وقع لها هو السرعة التي تفيد في التداول والتشاور وتبادل المعارف.

ومن أكبر فوائد الإنترنيت أنها تعمل على تسهيل التفاعل الإنساني وبالتالي تمكين ونقل المعرفة الضمنية وهذا يتعدى حدود مواقيت العمل الرسمية، والأكثر أنها تساعد في تنفيذ النشاطات الأساسية والضرورية لتمكين المعرفة الضمنية (التشارك في المعرفة، رسم خرائط شبكات الكفاءات، الحصول على معرفة ثرية، تسجيل الخبرات، دمج المعرفة في العمليات والأفراد والخدمات) ويمكن من خلالها إقامة علاقة One to One[3].

[1]. ياسين سعد غالب. المرجع السابق. ص. 88
[2]. المرجع نفسه. ص. 89
[3]. ياسر الصاوي. المرجع السابق. ص. 116

الإنترانيت

الإنترانيت هي بنية تحتية تكنولوجية تستخدم بروتوكولات وقواعد نظم الإنترنيت المفتوحة لتنفيذ شبكة تكون خاصة بمنظمة ما تستخدمها لتوزيع المعرفة بين كل زواياها بحكمة وسرعة، وتتم ممارسة نشاطات الإنترانيت خلف ستار من الأمن والحماية والسرية تسمى جدران النار ما يساعد على كتابة وقول كل ما يخطر على البال

تتضمن الإنترانيت السياسات ومقتطفات من العمليات والمعايير الفنية ومعايير التشغيل ومجالس تبادل المعرفة التي تدعم المجموعات ذات الاهتمامات المشتركة، هذه الأخيرة التي تسمى أيضا مجموعات الاهتمامات المشتركة أو مجموعات تبادل المعرفة وهي مجموعات من الموظفين الذين يعملون في إدارات مختلفة ولكن تجمعهم اهتمامات مهنية مشتركة[1]

ومن أهم استخدامات الإنترانيت تزويد طاقمها بالملخصات والتقارير اليومية، تقديم معرفة حول السياسات والإجراءات الخاصة بالشركة...

إن ما تقدمه تكنولوجيا إدارة المعرفة لا زال في مستوى المعرفة الصريحة مع دعم محدود للمعرفة الضمنية بسبب الطبيعة السلوكية والفكرية والثقافية لهذا النوع من المعرفة ورغم ما تقدم من أدوات تستخدم في تعزيز أنشطة التفكير والعصف الذهني الإلكتروني وتوليد البدائل المبتكرة وتنشيط أنشطة المشاركة الجماعية بالمعرفة، إلا أن كل هذا لا يزال محدود التأثير وربما ستشهد السنوات القادمة ولادة نظم أكثر كفاءة وفعالية في التعامل مع المعرفة الضمنية ودعم تحولات هذه المعرفة بين الأفراد وجماعات العمل في المنظمات.[2]

[1]. إدارة المعرفة والابتكار. على الخط. [04-10-2008]. متاح على الإنترنيت. http://www.zadco.com/cms/

[2]. المرجع نفسه. ص. 45

خلاصة:

بعد هذا العرض الذي حاولنا من خلاله تسليط الضوء على المعرفة الضمنية وأساليب حركتها في محيطها لإيجاد سبيل إلى اقتناصها وتمكينها لجعلها ذات قيمة عملية هذا الذي يتطلب وجود بيئة ثرية بالمحفزات النفسية والتقنية، بعد هذا فإننا نود إثبات أن نظرية إدارة المعرفة إنما وجدت من أجل المعرفة الضمنية فمثلا نلحظ أن عمليات إدارة المعرفة كلها تصب في تمكين المعرفة الضمنية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، كما أن نموذج نوناكا الذي شكل البداية العملية لإدارة المعرفة يخدم المعرفة الضمنية من أجل إدارة بيئة تسمح بحرية حركة المعرفة بين الكفاءات.

إن تمكين المعرفة يكون بتحويلها من ضمنية فردية إلى صريحة جماعية تؤدي إلى تضاعفها وتفعيلها والاستفادة منها وما المعرفة الصريحة إلا أنها تدعم تطوير هاته الأخيرة، دون إغفال الجانب الآخر الذي يتمثل في تحويلها من ضمنية إلى ضمنية والذي أتفق معه كثيرا كون تحويلها إلى صريحة قد يفقدها ميزتها التنافسية وقيمتها وتطورها، لأن اختلاف المعرفة الضمنية عن الصريحة ليس فقط لطبيعتها الخفية، إنما لارتباطها بصاحبها ونموها وتطورها معه.

وبالرغم من كل شيء تصر طبيعتنا البشرية على أننا نعرف دائما أكثر مما يمكننا أن نقول أو نفعل، ويكفي المنظمات حينها أن تعرف ما تعرفه وتعمل على اكتساب ما لا تعرفه ثم وضع سياسات لتمكنها مما بقي خفيا منها في عقول كفاءاتها مبنية أساسا على ثلاثي الثقافة والقيادة والتكنولوجيا وهي أهم ممكنات المعرفة في المنظمة.

وإذا كانت المعرفة أكثر ما شغل معظم المنظمات العالمية والمجاورة وشكل الحدث الأهم على موائد المؤتمرات والملتقيات، فأين منظماتنا الجزائرية من كل هذا؟ وهل تعي التحول اللازم عليها نحو هذا الاتجاه؟ إن الاقتراب من الواقع ومعاينة وضعية هذه المنظمات عن كثب يعد السبيل الوحيد لأن نعرف مكاننا من هذه الممارسات وما يلزمنا لبلوغ ما يجب بلوغه آخذين المكتبات الجامعية لجامعة الحاج لخضر بمدينة باتنة نموذجا للدراسة.

الفصل الخامس:

تمكين المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة باتنة: دراسة ميدانية

الفصل الخامس:

تمكين المعرفة بالمكتبات الجامعية لجامعة باتنة: دراسة ميدانية

تمهيد:

بعد جولة مميزة في متون الكتب والعقول الحصيفة أدركنا خلالها أسرار الذكاء الإنساني في تحقيق ما لم تحققه حضارة المادة، فقط -**إذا فعل كل ما عرف**- بعد هذا فإننا بحاجة إلى التحرر من النظريات والفرضيات التي قيلت هناك، ودخول عالم الواقع المعاش في منظماتنا الجزائرية عن طريق إجراء إسقاط لما توصل إليه الآخرون في هذا الصدد عليها رغبة منا في الكشف عن واقع هذه المنظمات في تعاملها مع حقيقة أن المعرفة هي سر التقدم والتميز لعل معرفة الداء تكون نصف الدواء، آخذين المكتبات الجامعية لجامعة باتنة نموذجا للدراسة باعتبار المكتبة عمود البحث العلمي والقائد نحو التنمية الشاملة، فماذا ستقول عن إدارة المعرفة وتمكينها؟

إن هذه الدراسة الميدانية وبالإضافة إلى أهميتها في استكمال الجانب النظري لموضوع البحث، فهي تعد الدراسة الأولى التي أجريت في الجزائر وبالأخص على مكان الدراسة أي مكتبات جامعة باتنة التي وفي ظل الحركة والتغير المشهود للجامعة في الآونة الأخيرة فهي بحاجة إلى مسايرة ذاك التطور التي هي بأمس الحاجة إليه، لتجد نفسها تفتقر إلى ممارسات منظمة وهادفة تحرك كل الأوراق لديها، وهذا لا يتأتى إلا من خلال ما يوفره مدخل إدارة وتمكين المعرفة في محاولة لإيجاد نموذج يوضح الخطوط الأولى للسير في اتجاه تحسين وترقية المهنة المكتبية.

وعلى ضوء هذه الأهمية، تهدف الدراسة إلى معرفة موقف المكتبات محل الدراسة من المعرفة التي تملكها والتي تحتاجها، وما إذا كانت ممارسات إدارة المعرفة تحتل دورا في أعمالها واستراتيجياتها، كما تهدف الدراسة إلى الوقوف على ظروف القوة البشرية العاملة بها ومدى الاهتمام بتطويرها وجعلها على أتم الاستعداد لتمكين وتفعيل المعرفة لديها.

5-1. منهج البحث المستخدم في الدراسة

سعيا منا في توخي الدقة والموضوعية في بلوغ أهداف الدراسة وتمشيا مع خصوصياتها، تم اعتماد منهج دراسة الحالة لما يتيحه من الدراسة التفصيلية المتعمقة لحالة الدراسة بهدف الحصول على أكبر قدر من المعلومات التي تفيد في تشخيص الواقع الراهن للحالة والتعامل مع ما تعاني منه من مشكلات وفجوات، هذا فضلا عن إمكانية التنبؤ بما سوف ستكون عليه الحالة مستقبلا،و قد استخدم هذا المنهج لتحليل والتعرف بدقة على اتجاهات، اهتمامات، سلوكيات، مواقف ومشكلات أفراد مجتمع البحث فيما يتعلق بالمعرفة وتمكينها.

5-2. حدود ومجالات الدراسة:

تجري وقائع الدراسة داخل إطار مجموعة من الحدود تتمحور في ثلاث مجالات أساسية هي:

أ. المجال الجغرافي:

دارت إجراءات هذه الدراسة في حدود مكتبات جامعة العقيد الحاج لخضر بمدينة باتنة؛ هاته الجامعة التي أنشئت بموجب المرسوم رقم 91/77 المؤرخ في 1977/06/20 المتضمن إنشاء مركز جامعي يحتوي معهدين للتعليم العالي أولهما خاص بالعلوم القانونية والثاني للغة

والأدب العربي، ثم فتح معهدي العلوم الدقيقة والتكنولوجيا في 1978، ثم معهدي العلوم السياسية والاقتصاد سنة 1979، واستمرت وتيرة التطوير بحركة متسارعة حتى تحول المركز الجامعي إلى جامعة باتنة سنة 1989 التي أصبحت تضم في سنة 1998 سبع كليات إضافة إلى ترقية قسم الوقاية والأمن الصناعي إلى معهد سنة 2004.لقد شهدت جامعة باتنة قفزة نوعية من حيث التطور الهيكلي والبيداغوجي جعلها تحتل المرتبة الثانية على مستوى الوطن؛ إذ دُعمت بإنجاز الشطر الجامعي الجديد وتراهن على مشروع القطب الجامعي، كما تفتح فروعا جديدة بما فيها نظام ل.م.د. LMD وتستقبل أكثر من 50000 طالب تدرج و3000 طالب ما بعد التدرج و4300 طالب بجامعة التكوين المتواصل و1410 أستاذ.

أما مكتبات الجامعة –موضوع الدراسة– وبناء على دورها الفعال فقد ارتبط إنشاؤها بإنشاء الجامعة كما أن كل تطور حصل في هذه الأخيرة انعكس على المكتبات مباشرة وشكل تحديا جعلها مطالبة بمسايرة كل تطور يحصل في الجامعة، حيث ورغم ما تعانيه من نقص في الإمكانيات وتفاوت في التطور وقلة الوعي بأهمية ما تقدمه فهي تحاول جاهدة إبقاء شعلة العلم في الجامعة متَقِدة وذلك بتسخير قوى مادية ومالية وتكنولوجية.. وما زاد من إنعاشها فتح أبواب التوظيف للكفاءات المتخصصة.

وعن تلك المكتبات، فبالإضافة إلى المكتبة المركزية توجد مكتبات كليات ومكتبات أقسام، فإضافة إلى وجود مكتبة في كل كلية نجد أيضا مكتبات في بعض الأقسام البعيدة عن مكتبة الكلية أو أنها أنشئت مع إنشاء الأقسام منذ البداية بحكم أن البناء الجديد يخصص مكان للمكتبة في كل قسم وخاصة في ظل ضيق مساحة مكتبات الكليات، مع أنه يفترض الاستغناء عن أحد النوعين بعد انتقال كل التخصصات إلى المقر الجديد للجامعة، وهذه المكتبات هي كما يلي:

– مكتبة كلية علوم المهندس: إضافة إلى رصيدها في العلوم الدقيقة، تتفرع عنها مكتبتين إحداهما في قسم الإعلام الآلي والأخرى في قسم الري وتضم الري والهندسة المعمارية والهندسة المدنية، يحكم كل منهما مسؤول له صلاحية التصرف مع التبعية إلى مكتبة الكلية.

– مكتبة كلية العلوم الإنسانية: وهي تتألف من طوابق كل طابق يخص قسم من أقسام الكلية التي هي الأدب العربي، التاريخ، علم النفس، الفلسفة، إضافة إلى مكتبة اللغات والترجمة الموجودة في مقر القسم.

– مكتبة كلية العلوم: بها العلوم الدقيقة وتتفرع عنها مكتبات بكل من قسم الزراعة، البيطرة، علم الأرض والبيولوجيا وهي دائما تابعة إداريا لمكتبة الكلية.

– مكتبة كلية العلوم الاقتصادية تضم كل تخصصات الكلية من اقتصاد، تسيير وتجارة

– مكتبة قسم العلوم الإسلامية ومكتبة قسم علم الاجتماع ومكتبة قسم الرياضة وكلها تنتمي إلى كلية العلوم الاجتماعية الإسلامية

– مكتبة كلية الحقوق: تضم كل تخصصات الكلية من الحقوق، العلوم السياسية وعلوم الإعلام

– مكتبة كلية الطب: وبها مكتبة الطب وتتبعها مكتبة قسم الصيدلة

– مكتبة معهد الوقاية والأمن الصناعي.

– وأخيرا المكتبة المركزية التي تحتوي جميع الفروع والتخصصات من أجل دعم أدوار المكتبات الأخرى وتخدم بصفة أساسية حاجات البحث العلمي وطلبة الدراسات العليا، كما تعد

الراعي والمنسق بين مكتبات الجامعة التي ورغم تمتعها بالاستقلال الإداري والمالي عنها (تحت وصاية الكلية التابعة لها والتي أصبحت تخصص لها ميزانية خاصة بها)، فهناك بعض الأعمال لا تزال مركزية تقوم بها المكتبة المركزية مثل بعض الأعمال الإدارية الخاصة بالطالب، الاقتناء، التوظيف وغيرها.

ب. المجال الزمني:

تطلب إجراء الدراسة التي بين أيدينا مدة زمنية تقدر بأربعة أشهر من شهر سبتمبر إلى شهر ديسمبر 2008 وذلك بداية بزيارة كل المكتبات بالجامعة وعقد لقاءات مع المسؤولين لتحديد مجالات ومعالم الدراسة، تليها إعداد استمارة الاستبيان بكل عناية وبما يخدم الجانب النظري للدراسة وأهدافها ثم تصحيحها وتوزيعها وجمعها، إلى تحليلها واستنباط النتائج المتوصل إليها.

ت. المجال البشري:

انطوت الدراسة على بحث سلوك ومواقف المكتبات تجاه المعرفة وتمكينها، وبالتالي كان من البديهي أن تتوجه هذه الدراسة إلى الأفراد العاملين بها والذين يشكلون كيانها وشخصيتها بصفتهم اختصاصيي مكتبات Librarians، ليمثلوا بذلك المجال البشري الذي سيتم توضيحه أكثر في مجتمع وعينة الدراسة.

3-5. مجتمع وعينة الدراسة

شملت الدراسة كل العمال المستخدمين بالمكتبات الجامعية لجامعة باتنة باعتبارهم مجتمعا للدراسة، تم اقتطاع عينة قصدية تم فيها استثناء بعض الفئات التي لا تخدم الدراسة أمثال عاملات النظافة، أعوان الأمن، المتربصين. وفيما عدا ذلك فقد تم إدراج كل العاملين كعينة للدراسة سواء كانوا من أصحاب الاختصاص الذين يعول عليهم في تغيير وتحسين مستقبل المكتبات أو كانوا غير متخصصين كإداريين عملوا طويلا في الميدان واكتسبوا معارف وخبرات مهمة، هذا إلى جانب المتخصصين في الإعلام الآلي الذين قدموا الكثير للعمل المكتبي، ولأغراض الدراسة فقد تم إضافة العاملين المؤقتين في إطار عقود ما قبل التشغيل والمتعاقدين ممن هم ملزمون بالعمل لمدة عامين فأكثر وأغلبهم من ذوي المستوى الجامعي الذي يؤهلهم لخدمة المكتبات ولخدمة أغراض البحث، ليبلغ العدد الإجمالي لأفراد عينة الدراسة 166 فردا، وتم تمثيل عينة الدراسة في الجدول التالي:

أصناف العاملين	مكتبة كلية علوم المهندس			مكتبة كلية العلوم الإنسانية		مكتبة كلية العلوم					مكتبة كلية الاقتصاد	مكتبة كلية العلوم الإسلامية			مكتبة كلية الحقوق	مكتبة كلية الطب		مكتبة معهد الوقاية والأمن	المكتبة المركزية
	مكتبة الكلية	الإعلام الآلي	الري	مكتبة الكلية	اللغات	مكتبة الكلية	زراعة	بيطرة	علم الأرض	بيولوجيا		علوم إسلامية	علم اجتماع	رياضة		الطب	الصيدلة		
محافظ رئيسي																			01
محافظ												01							
ملحق بالمكتبات	02			02			01				01			01	03	02	01		05
مساعد بالمكتبات				01	01		01					02				02			03
عون تقني بالمكتبات				02		02		01			03	02			02				06
مهندس في الإعلام الآلي			01																01
تقني سامي في الإعلام الآلي																		01	01
عون تقني في الإعلام الآلي																			01
عقود ما قبل التشغيل				03		01		01			06	02	01		05	01			06
متعاقد (مؤقت)				01								06	01	02		01			05
إداري	10	02	04	12	04	01	02	01	01	03	10		06		07	02		01	06
المجموع	18			26		15					20	24			17	09		02	35

شكل رقم 09: عينة الدراسة

5-4. أدوات الدراسة

يعد الاستبيان أهم تقنية مما يسخره البحث العلمي لخدمة مثل هاته الدراسات، اعتمدنا عليه في تحصيل البيانات من عينة الدراسة كونه الوسيلة التي تتيح لنا من خلال الإجابة على أسئلته المقننة التعرف بقرب عن حقيقة واقع واتجاهات المبحوثين حول مواقف محددة تتعلق باهتمامهم وتعاملهم مع المعرفة في محيط العمل.

لقد تم إعداد أسئلة الاستبيان بطريقة تنطبق على ما جاء في الشق النظري من الدراسة في محاولة لاختبار ما قدمته الدراسة النظرية على الواقع الميداني، فإذا جاءت الدراسة النظرية في أربعة فصول اعتبرناها مراحل لبناء استراتيجية لتمكين المعرفة في المكتبات والمنظمات بصفة عامة، وكان كل فصل يبحث عن حل لإشكالية في البحث، فإن هذا الاستبيان يحاول الإجابة عن كل الإشكاليات المطروحة في أربعة محاور أساسية يحتوي المحور الأول والثالث منها على 10 أسئلة والمحور الثاني يضم 12 سؤالا ويحتوي المحور الرابع على 11 سؤالا ليكون مجموع الأسئلة 43 سؤالا بدأناها بسؤال مغلق وأنهيناها بسؤال مفتوح، وكانت بقية الأسئلة نصف مغلقة توخيا للدقة في الدراسة والوضوح والسهولة للمبحوثين وهي كما يلي:

-المحور الأول بعنوان أهمية المعرفة: ويفحص هذا المحور من خلال أسئلته مدى وجود أدلة على أهمية وقيمة المعرفة في وعي المبحوثين وكذا في حياتهم العملية.

-المحور الثاني بعنوان إدارة المعرفة: تعمل أسئلته على الكشف على ممارسات المبحوثين فيما يخص إدارة المعرفة ومعرفة العوائق التي تحيط بهذه العمليات المعرفية.

-المحور الثالث بعنوان تطوير الكفاءات: يهدف إلى الوقوف على سياسات المكتبات في تطوير رأس مالها البشري مع تحديد نقاط القوة والضعف التي تكتسي هذه المرحلة الأساسية.

-المحور الرابع بعنوان تمكين المعرفة: يكشف لنا مدى استعداد وتأهيل المبحوثين للإسهام في عمليات تمكين المعرفة خاصة الضمنية منها والأسباب التي تقف وراء عدم تحقق هذه الأخيرة

وبعد الانتهاء من تجهيز الاستبيان تم عرضه على الأستاذة المشرفة والبعض ممن لديهم باع في المنهجية وقاد أفادتني توجيهاتهم القيمة في تعديل الاستبيان في صيغته النهائية، وقد تم توزيع الاستمارات واسترجاعها مباشرة عن طريق مقابلة شخصية سمحت باستزادة معلومات لم ترد في الاستبيان، وكانت فرصة لشرح أهداف الدراسة وأداتها للمبحوثين بطريقة لا تؤثر على موضوعية الإجابات.

وبالإضافة إلى الاستبيان، فقد تم اعتماد تقنية الملاحظة التي ساعدت كثيرا في استكمال المعلومات الناقصة وإثراء الدراسة، ومما يسهل استخدام هذه التقنية ويدعم نتائجها كوني أنتمي إلى مجتمع الدراسة ما يجعلني أعرف الكثير من الخفايا المتعلقة بالمكتبات محل الدراسة، إضافة إلى اقترابي من المبحوثين وتقييم سلوكهم عن كثب من خلال فتح باب الحوار معهم والتواجد والإدراك الحسي لسلوكاتهم أثناء الإجابة على استمارات الاستبيان والمقابلة.

5-4-1. اختبار صدق وثبات الأداة:

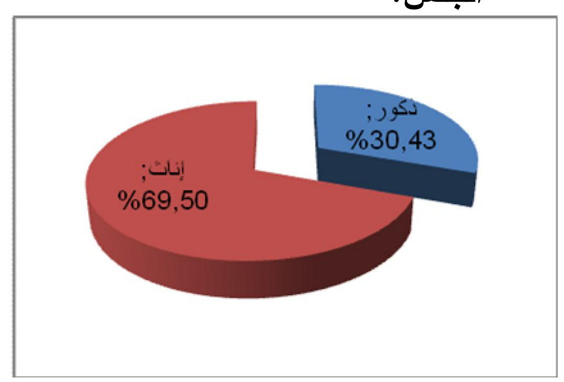
اختبرت الدراسة صدق الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والتأكد من أنها تصلح لقياس ما وضعت لأجل قياسه، وأيضا للرغبة في التأكد من سلامة ودقة اللغة المستعملة، فبالإضافة إلى عرض الأداة على عدد من المتخصصين وأصحاب الخبرة، فقد تم توزيعها مبدئيا على 10%

من أفراد العينة الذين أبدوا استفساراتهم وملاحظاتهم والتي على أساسها تم تعديل الأداة فاستقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على العينة المبحوثة.

5-5. تحليل البيانات:

➢ **البطاقة الشخصية للمبحوث**

– **الجنس:**



شكل رقم-10: جنس المبحوثين

يحتل الجنس الأنثوي نسبة 69.50% من العمل المكتبي نسبة إلى الذكور (30.43%)، وهي نسبة متفاوتة تعكس طبيعة المجتمع المحيط، وتفيد معرفة بيانات الجنس لعينة الدراسة في تحليل المحاور القادمة، كون هذا الأخير له تأثيرات كبيرة على التفاعل بين الأفراد في مكان العمل وفتح مجال الحوار والتشارك والتعاون وما لهذا من دور في تمكين المعرفة.

– **سنوات العمل بالمكتبة:**

تشير البيانات المحصلة إلى وجود أفراد عملوا كمكتبيين لسنوات طويلة تتراوح بين 20 إلى 30 سنة أي من وقت نشأة مكتبات جامعة باتنة، ويشكلون نسبة قليلة تقدر بـــ: 10% من إجمالي العاملين كون المكتبات في تلك الفترة لم تكن تحتاج إلى الكثير من العاملين، وبينما هم كذلك ترتفع النسبة إلى 29.31% من الذين عملوا بين 10إلى 20 سنة، والملفت للانتباه أن نسبة 60% من عمال المكتبات تم التحاقهم بالمهنة في السنوات الأخيرة خاصة في الخمس سنوات الأخيرة إثر موجة تخريج وتوظيف مكتبيين متخصصين ما أدى إلى تجديد دماء المهنة، إن سنوات العمل بالمكتبة هي مؤشر على اكتساب الخبرة وحب العمل المكتبي، وكذا قدرة المسؤولين على الحفاظ على عمالهم شرط تكوينهم على التغيرات الجديدة في المهنة.

– **المستوى العلمي والتخصص:**

إن تحليل السؤال السابق يفسر كون نسبة 28.91% فقط هم متخصصين في علم المكتبات من ذوي المستوى الجامعي يستثنى منهم نسبة كبيرة (37%) من الذين يشغلون منصب عون تقني بالمكتبات يصل مستواهم العلمي إلى الثالثة ثانوي ويحتاجون تدريبا مكثفا لاندماجهم في التخصص والملاحظ أن توزيعهم غير العادل جعل بعض المكتبات تفتقر إليهم، وباقي العاملين (71.08%) هم غير متخصصين نجد منهم نسبة 42% من مستوى جامعي بإمكانهم استيعاب التخصص وخاصة المتخصصين في الإعلام الآلي الذين لا يستغنى عنهم في العمل المكتبي الحالي، بينما تبقى نسبة 57% من الذين لا يتعدى مستواهم العلمي المتوسط أو الثانوي.

- **المنصب الذي يشغله المبحوثون:**

يشغ 28.91% من العمال مناصب متخصصة في علم المكتبات من رتبة محافظ رئيسي إلى رتبة عون تقني بالمكتبات الجامعية، ويشغل المتخصصين في الإعلام الآلي بين مهندس وتقني سامي وعون تقني نسبة 3.01% من العينة، ولتغطية العجز المشهود في اليد العاملة فقد لجأت المكتبات إلى السماح لما نسبته 25.30% بالعمل مؤقتا سواء في إطار عقود ما قبل التشغيل أو بالتعاقد المفتوح، هؤلاء الكثيرون ورغم ما يقدمونه في العمل إلا أنهم لا يشعرون بالانتماء ومسؤولية تحقيق أهداف المكتبة كما يغادرون مع معارف ثمينة تشكل خسارة للمكتبات، بينما تشكل فئة الإداريين الحصة الأكبر بنسبة 42.77% والذين رغم مدة العمل الطويلة التي قضوها في هذه المهنة غير أن انتسابهم إليها لا يزال مجهولا ما يؤثر على ترقيتهم وتنميتهم.

- **طريقة الالتحاق بمنصب العمل:**

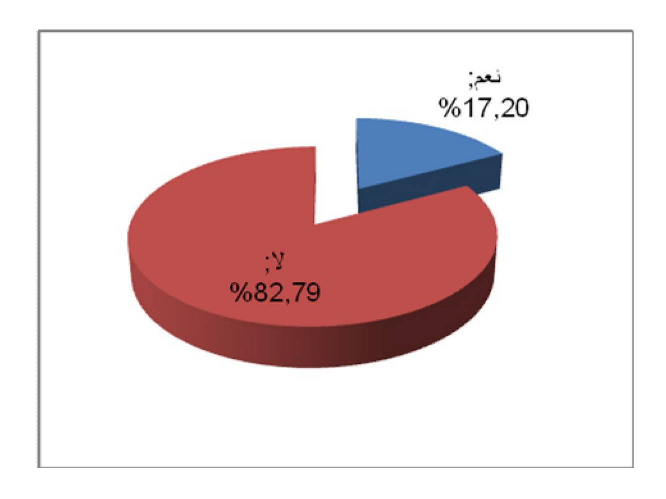
تشير نسبة 60.86% إلى التحاق العمال بمنصب عملهم على طريقة القبول التقليدية، وهي تخص العمال المؤقتين وكذا غير المتخصصين الذين التحقوا سابقا بالعمل في المكتبة التي كانت ولا زالت في أمس الحاجة إلى قوة عاملة ما يجعلها تقبل بتوظيف عمال غير متخصصين ، أما الوقت الحالي فإن اتجاه التوظيف أصبح قائما على المتخصصين الذين يلزم الأمر إجراء مسابقات على أسس علمية ومهنية وهذا ما تمثله نسبة 34.78% التي ارتفعت في السنوات الأخيرة لما سبقت الإشارة إليه حيث أضحت تفتح كل سنة مناصب متعددة لهؤلاء المتخصصين وهذا دليل على زيادة إدراك قيمة المكتبة في محيط الجامعة، تبقى نسبة 4.34% من العمال توظفوا عن طريق التوصية التي لا تخلو منها معظم المؤسسات والتي رغم قلتها فإنها تؤثر على معادلة الرجل المناسب في المكان المناسب.

- **النشاطات الممارسة حاليا وكذا سابقا:**

يلاحظ من خلال الإجابات عن هذا السؤال معرفة المبحوثين بالنشاطات الموكل إليهم إنجازها وهذا ما يؤدي إلى عدم تداخل المهام، كما أنه في أغلبية الحالات يتم تكليف كل فرد بنشاط واحد أو نشاطين على الأكثر من النشاطات التي تتراوح من فنية إلى خدمية مباشرة للمستفيدين، ويكلف البعض الآخر من المستوى الإداري الإشرافي بمهام متعددة تتبع سيرورة السلسلة الوثائقية من أجل تنسيق العمل، وفي هذا يلاحظ غياب قيام المكتبات المختلفة ببعض الوظائف الحيوية التي تشكل حلقة مفقودة في العمل المكتبي مثل الخدمة المرجعية، التوجيه، تكوين القراء، العلاقات العامة... كما أن قول معظمهم بأن نشاطهم يتمثل في الإعارة يدل على أن العمليات الفنية لمعالجة الكتاب تتم بطريقة مركزية عادة على مستوى المكتبة المركزية ما يجعل العاملين فيها على عكس المكتبات الأخرى أكثر خبرة ومعرفة بأعماق العمل المكتبي.

أما النشاطات الممارسة سابقا، فيبدو أن نسبة قليلة جدا من العينة كان أصحابها يمارسون نشاطات اختلفت عن النشاط الممارس حاليا سواء ممن تم ترقيتهم أم انتقالهم إلى مصلحة أخرى لسبب ما، وهذا يدل على أن معظم العاملين قد اكتسبوا معرفة واسعة تجعلهم يؤدون عملهم بسهولة وسرعة وعلى أكمل وجه، غير أن العمل الوحيد والمتكرر لسنوات قد يشعر بعضهم بالملل والروتين ويحسسه بحاجة إلى معرفة الجوانب الأخرى من العمل المكتبي.

- **الحصول على ترقية:**

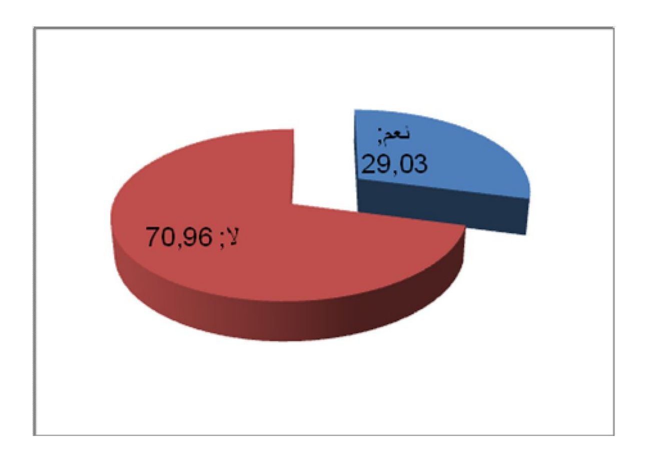


شكل رقم-11: الحصول على ترقية

من بين 166 فرد عامل بالمكتبات الجامعية قد حصل 17.20% منهم فقط على ترقية والباقي بنسبة 28.79% لم يحصلوا على ترقية من ضمنهم عمال خدموا لسنوات طويلة ولم يتم رفعهم بدرجة واحدة، وتفسير ذلك كون أغلبية العمال إداريين لم تتضح وضعيتهم بالنسبة للمكتبة، وحتى الذين لديهم الحق في الترقية فإن لامبالاة المسؤولين في الجهاز الأعلى (الجامعة) وعدم تدخل مسؤولي المكتبات منعهم من الترقية، ومهما يكن من أمر فإن عدم الترقية تجعل العامل يحس بتهميش وعدم وجود عدل وإحباط بما أن طموحاته وأهدافه الخاصة لم يتم إشباعها ما ينعكس سلبا على اهتمامه وإيمانه بما يعمل من أجله ويجعله ينجز ما لا يستطيع تركه من عمله بطريقة آلية تضر المكتبة ككل والمستفيد الذي وجدت من أجله.

➢ **المحور الأول: أهمية المعرفة**

1. **هل لجأت يوما إلى كتاب بغرض الحصول على معلومات لاستعمالها في العمل؟**

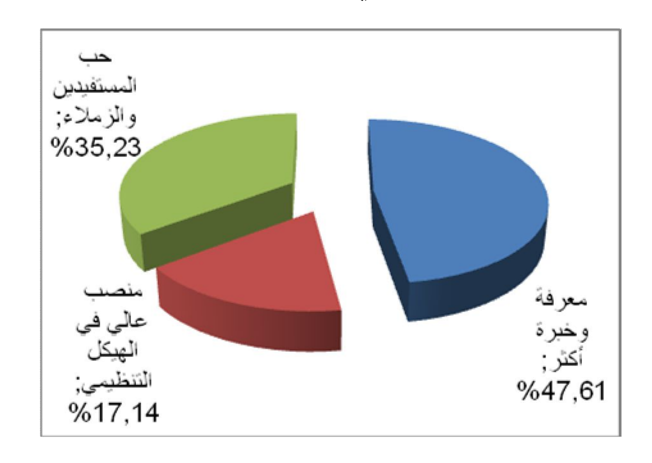


شكل رقم-12: استعمال معلومات من الكتب في العمل

تبين الإجابة على هذا السؤال أن أغلب الأفراد لا يلجؤون أثناء حاجتهم للحصول على معلومات بغرض استعمالها في العمل إلى الكتب رغم أنها محور عملهم، غير أن ذلك يعود إلى طبيعة بعض الأعمال الروتينية التي لا يحتاجون فيها إلى بذل مجهود عقلي كالإعارة، هذا ويلجأ الأفراد إلى وسائل أسهل وأسرع من الكتاب خاصة في ظل ندرة كتب التخصص

وانعدامها في بعض المكتبات، وتستعمل نسبة 29.03% معلومات الكتب لإنجاز عملها حيث أنها ساعية للبحث وبناء معرفتها على أساس صحيح كما أنها نسبة تعبر عن الأفراد الذين يتطلب عملهم المتخصص ضرورة استعمال الكتب كالفهرسة والتصنيف والتكشيف، فالعمل المكتبي هو عمل معرفي بحت.

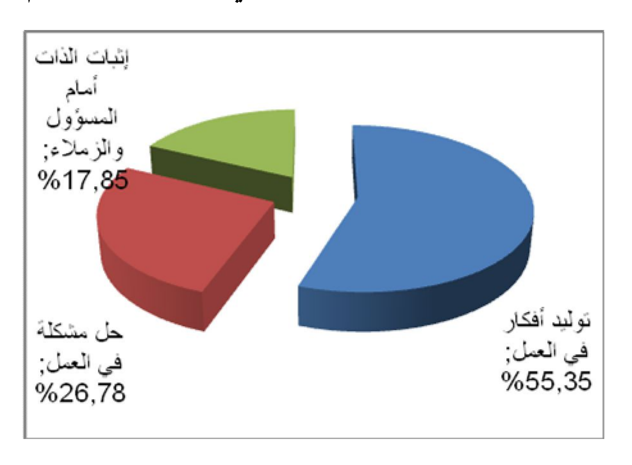
2. ما هو أكثر شيء تفضل التميز به عن الآخرين؟



شكل رقم-13: أكثر شيء يفضَل التميز به

يفضل أكثر الأفراد التميز عن زملائهم بامتلاك معرفة وخبرة أكثر في مجال العمل وهذا ما يتوضح في الشكل السابق حيث يدرك الأفراد أهمية المعرفة في احتلالهم مكانة مرموقة بين الزملاء في العمل كونهم مصدر المعرفة وهذا ما يفتح لهم آفاقا عديدة، وترى نسبة 35.23% أن حب المستفيدين وكذا الزملاء هو الشيء الذي يسعون إلى التميز به وهي نسبة لا بأس بها تسعى إلى خدمة المستفيدين وإرضاء رغباتهم وكذا التعاون وتقديم المساعدة والتعاون مع الزملاء، فهم بهذا يسعون إلى إيجاد جو من التفاهم والخدمة المتبادلة ولا يهمهم كسب المعرفة شأنهم شأن الذين يحبون الحصول على منصب عالي في الهيكل التنظيمي للمكتبة لتحقيق أغراض أخرى، فكلا الهدفين يشكل حافزا لتحسين العمل لكن دون معرفة يصعب تحقيقهما.

3. تتمثل أكثر الحالات التي توظف وتستخدم فيها خبرتك ومعرفتك في مكان العمل في:

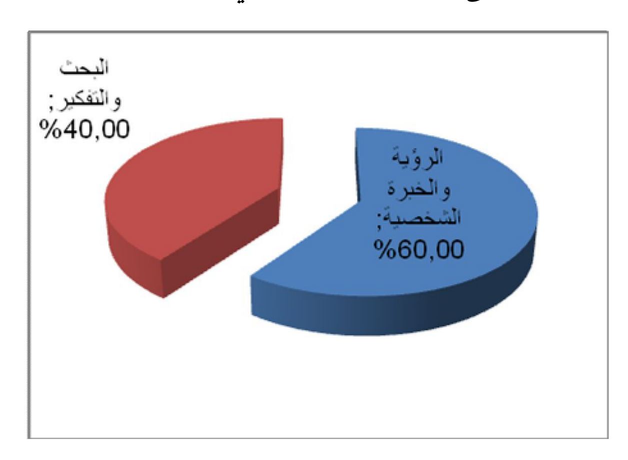


شكل رقم-14: أكثر حالات توظيف المعرفة في العمل

إن محاولة توظيف كل المعرفة التي يمتلكها الفرد لهو دليل على الاهتمام ليس الاهتمام والإدراك لأهمية المعرفة فحسب، بل بتطوير وتحسين العمل وتوليد أفكار جديدة، وتعبر عن

هذا الرأي نسبة كبيرة من المبحوثين تفوق النصف (55.35%)، كما أن الحالات الجديدة وغير المتكررة أو حدوث مشكلات خاصة أثناء العمل تحث على تنشيط التفكير وتجعل الأفراد ملزمين باستخدام المعرفة المكتسبة لإنجاز العمل، أما نسبة 17.85% من المبحوثين فتتمثل أكثر الحالات التي يوظفون فيها معرفتهم في إثبات الذات أمام المسؤول وهي تهدف إلى كسب رضاه والترقية وأمور أخرى، كما يرغب أصحابها في تكوين صورة جيدة لدى الزملاء والتباهي بالمعرفة على حساب العمل بحد ذاته.

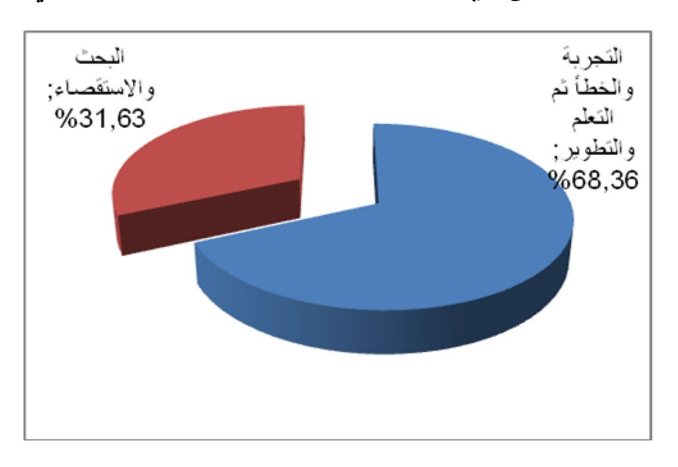
4. على ماذا تعتمد أكثر في حل مشكل أو اتخاذ قرار؟



شكل رقم-15: الأمور المعتمد عليها في اتخاذ قرارات

إن عملية اتخاذ القرارات هي العمود الفقري لكل منظمة، ورغم أن الجزء الأعظم منها يقع على عاتق المسؤولين في الإدارة العليا والوسطى، إلا أن العمال أيضا وفي مختلف المصالح ينجزون يوميا أعمال تتخللها قرارات يتخذونها على أسس معينة، فنسبة 60% من الأفراد يتخذون قرارات بناء على الخبرة التي اكتسبوها في مجال عملهم وبها يثقون بأنفسهم ويتخذون قراراتهم وفق ما يرونه مناسبا كونهم اعتادوا أو تدربوا على عملهم كما أن ليس لهم بديل متمثل في وجود معلومات جاهزة للاستخدام ويفضلون استخدام الحل الأسهل، ولكن هذا لم يمنع نسبة 40% من البحث والاستقصاء لتحري اتخاذ القرار الأكثر حكمة وكذا فهم متعطشون للمعرفة محبون للتفكير والتطوير ويمكن الانطلاق منهم لتطبيق أي سياسة معرفية.

5. على أي أساس يكون تسيير وأداء عملك في المكتبة؟



شكل رقم-16: أساس تسيير وأداء العمل في المكتبة

كنتيجة لاعتماد أغلبية المبحوثين على الخبرة والرؤية الشخصية في اتخاذ قرارات وإنجاز العمل فإن هذا المصدر لا يكون دوما بالدقة المنشودة خاصة في ظل التغيرات المستحدثة في بيئة العمل ما يؤدي إلى الخطأ الذي يتم التعلم منه واكتساب معرفة جديدة ودقيقة لكن تصحيحه يؤدي إلى خسارة الجهد والتكلفة والوقت وتمثل هذه الفكرة نسبة كبيرة تقدر ب68.36%، أما الفئة التي يسعى أصحابها إلى بذل مجهود أكبر للتطوير وتسيير العمل بشكل كفؤ فهم يلجؤون إلى البحث والاستقصاء عن أفضل الحلول التي تكون بعيدة عن الخطأ غير أن نسبة قليلة (31.63%) تعتمد هذا الاتجاه مقارنة بالاتجاه الآخر، إن السبب الرئيسي لهذه المفارقة هو عدم وجود مبدأ الجودة في المكتبات وكذا انعدام المنافسة بين العمال وبين المكتبات.

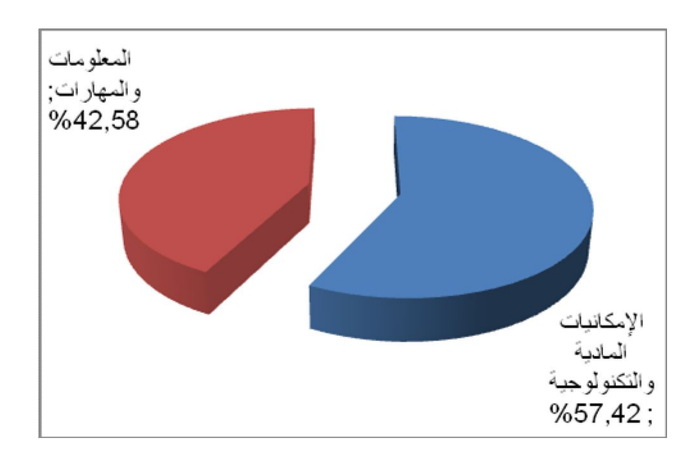
6. ما هي الأسباب التي تدفعك إلى تجديد معلوماتك ومعارفك لممارسة عملك؟



شكل رقم-17: أسباب تجديد المعرفة

نتيجة للتغير المتسارع، تجد المكتبات أن معارفها التي كانت تعول عليها بالأمس لإنجاز أعمالها قد عفى عنها الزمن، ما يضطر كل فرد بها إلى العمل على تجديد معرفته، لقد أدرك الأفراد هذه الحقيقة حيث يقر 83% منهم أن عليهم تجديد معرفتهم للحاق بالتطورات الحاصلة وتطوير العمل وتعكس حب التغيير، وهذا يعد المحفز الأول لاكتساب والعمل بالمعرفة على المسؤولين رعايته، وإذا لم يوجد الدافع للتعلم فإن المسؤولين يتدخلون بإلزام عمالهم على التعلم وإيجاد محفزات ومعطيات التجديد المعرفي وهذا ما أشارت إليه نسبة 5% وهذا دليل على إدراك قيمة المعرفة لدى بعض المسؤولين، وليس الرغبة في تطوير الذات والمسؤولية هما السبب الوحيد في البحث عن تجديد المعرفة حيث تشير نسبة 12% من الأفراد بأن الترقية ونيل مكانة سلطوية مرتفعة في المكتبة هي هدف تجديد المعرفة التي تكون هنا مجرد وسيلة لتحقيق غايات تتعارض غايات المكتبة معها كون الاحتياجات الأولى في هرم ماسلو لم تلبى.

7. أي من الموارد التالية إذا توفرت لك تضمن بها تطوير العمل؟



شكل رقم−18: المورد الأهم لتطوير العمل

لا تزال المادة تطغى على تفكير الأفراد في المكتبات حيث يعتبرون تحقيق أهدافهم وإنجاز أعمالهم بفاعلية منوط بتوفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية اللازمة وهذا ما استنتج من إجابات الأغلبية (57.42%) الذين أبدوا اهتماما كبيرا بالجانب المادي وأهملوا قيمة المعرفة كونهم لم يتم توعيتهم على هذه الحقيقة في ظل مستواهم المعرفي والعلمي كما يعتبرون أن انخفاض أدائهم يعود إلى قلة الإمكانيات وحدها فهم لم يتلمسوا ولم يجربوا فوائد استخدام المعرفة، ورغم ذلك تخرج فئة واعية بنسبة معتبرة 42.58% تدرك قيمة المعرفة في تطوير العمل وتغطية قلة الإمكانيات المادية في جو يثمن الكفاءات المعرفية وتمارس فيه المعرفة.

8. على أي أساس يكون تعيين العاملين في السلم الوظيفي وتحريكهم في مكتبتك؟



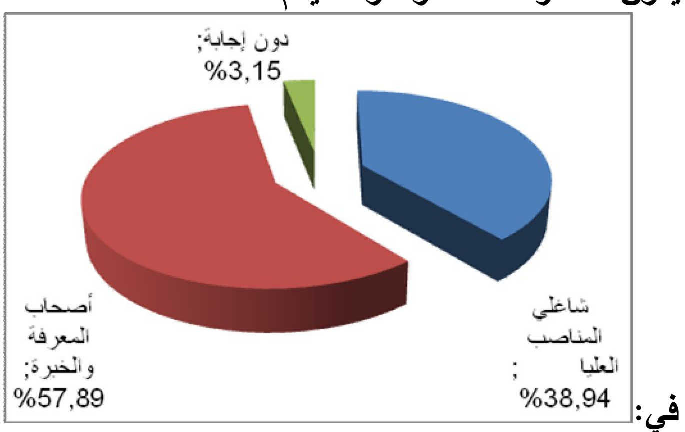
شكل رقم−19: أساس تعيين وتحريك العاملين في السلم الوظيفي

يفحص هذا المؤشر مدى الثقة الموجودة بين الرئيس والمرؤوس ومدى توضح السياسة المكتبية في أذهان العمال كما يفحص مدى اهتمام المسؤولين في المكتبة بالمعرفة وجعلها من أولويات التخطيط والتنفيذ، وفي هذا يرى 26.31% من الأفراد أن تعيين العاملين وتكليفهم بمهام معينة يكون على أساس المعرفة والمهارة التي يملكها الأفراد وهذا يعبر عن وعي المسؤولين ومستواهم المعرفي والعلمي، وكذا وموضوعيتهم ورغبتهم في تحسين العمل كما تتوفر لهم الكفاءات المتخصصة التي يحركون بها العمل ويدعم هذا الأخير نسبة 28.70% الذين يرون مراعاة الشهادة العلمية في توزيع الأنشطة، أما إذا لم تتوفر كفاءات لعدم التدريب

أو لعدم وعي المسؤول أو لنقص القوة العاملة فإن تعيين وتحريك العاملين سيتخذ مجرى آخرا حيث يتحدث 28.07% منهم عن نقص العمال في مصالح معينة و17.54% عن تدخل مصالح شخصية في تعيين وتحريك العاملين وهذا يقتل المعرفة والكفاءة معا، وفاقد الشيء لا يعطيه.



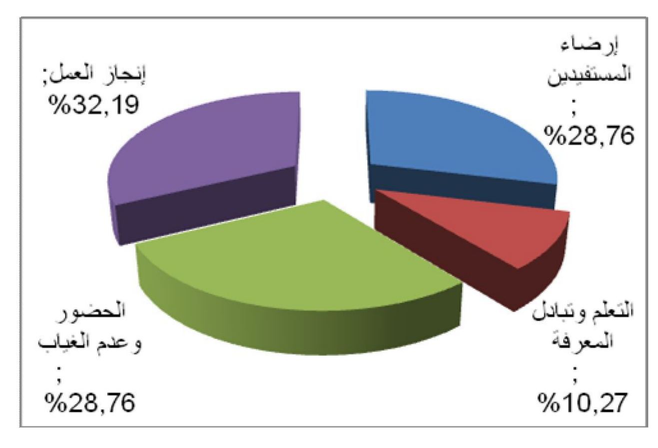
9. يكون مصدر السلطة والقوة لديكم في:



شكل رقم-20: مصدر السلطة والقوة في مكان العمل

بينما باتت السلطة هم الكثيرين على مختلف المستويات، فإن هذه السلطة تحكمها المسؤولية التي تحدد الرقابة على استعمال السلطة في تحقيق الأهداف العامة للمكتبة، وهذا يتطلب الوعي التام والإيمان بتلك الأهداف وكذا امتلاك معرفة وكفاءة في مجال العمل، إن أصحاب المعرفة والخبرة هم مصدر السلطة والقوة في مكتبات جامعة باتنة حسب أراء 57.89% من المبحوثين الذين يرون في مسؤوليهم أكفاء أم أنهم يعهدون بالمسؤولية لمن هو كفؤ ويفتحون لهم المجال لممارسة السلطة واتخاذ قرارات بغض النظر عن مركزهم في الهيكل التنظيمي، بينما يعتبر احترام الهيكل التنظيمي هو أساس العمل في المكتبات الأخرى وليس المعرفة كما شهد 38.94% على أن شاغلي المناصب العليا من لهم حق السلطة ما يجعل هذه الأخيرة هي الهدف لا المعرفة وكسبها كما رأينا سبقا ولنا أن نتصور سياسة قائد غير كفؤ نحو المعرفة والعمال إلا إذا كان القادة في حد ذاتهم أكفاء، بينما آثرت نسبة 3.15% عدم الإجابة لبعدهم عن مصدر السلطة وعدم توضح الأمور أو العمل الفردي وضعف الاتصال مع المسؤولين.

10. ما أكثر الأمور التي يلح عليها المسؤول وتكون مركز الاهتمام في مكتبتك؟

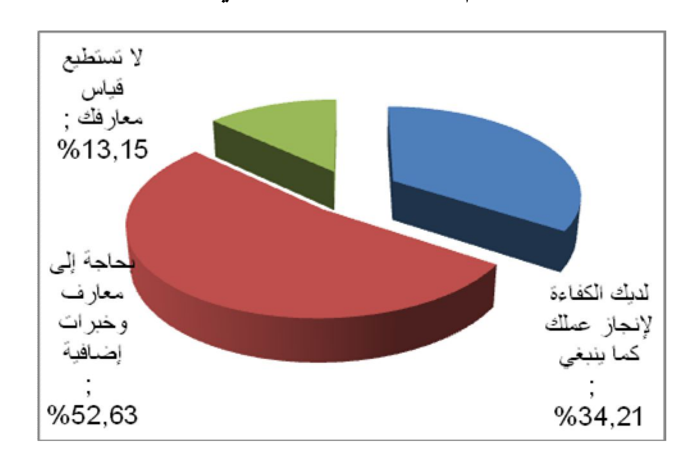


شكل رقم-21: الأمور محل الاهتمام من المسؤول في المكتبة

صحيح أن أداء الأعمال المكتبية وتحقيق الأهداف هي مسؤولية كل فرد بالمكتبة، غير أن هناك بعض الأمور التي يتوقف عندها الأفراد منتظرين دورا يجب على المسؤول تأديته خاصة فيما يخص الأفكار والمبادئ التي عليه توحيدها في مسار تحقيق الأهداف، فإذا تحدثنا عن ضرورة غرس الاهتمام بالمعرفة والتعلم فإننا نأسف لجعل هذا الموضوع يأخذ الحصة الأصغر في اهتمامات المسؤولين بنسبة 10.27% كون أكثر ما يهمهم هو إنجاز العمل كما أشار 32.19% من أفراد العينة هذا الذي يستلزم التركيز على الحضور وعدم الغياب وتشير إليه نسبة 28.76%، إن تشجيع هاتين النقطتين بسبب الرغبة في تسيير العمل شكليا دون الاهتمام بأن الحضور لا يعني العمل وإنجاز العمل لا يعني إرضاء المستفيدين الذين لحسن الحظ نرى أنهم محل اهتمام بنسبة معادلة لنسبة الاهتمام بحضور العاملين 28.76% حيث أنهم مهتمون بتحقيق أهدافهم ولكنهم غير مدركين لأحسن طريقة في تحقيقها، إن عدم وعي المسؤولين ولا مبالاتهم بالمعرفة هو ما يؤخر ممارسات المعرفة في المكتبات.

- **<u>المحور الثاني: إدارة المعرفة</u>**

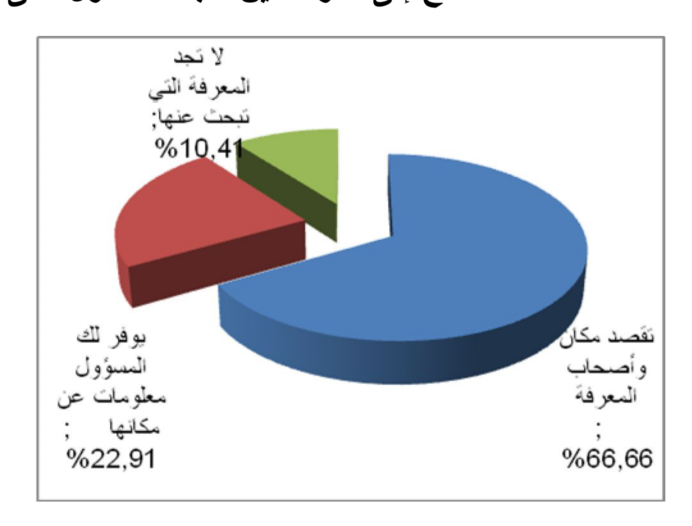
1. كيف تقيم معرفتك وخبرتك في مجال عملك؟



شكل رقم-22: تقييم المعرفة في مجال العمل

إن كلام الله القائل "وما أوتيتم من العلم إلا القليل" لأمثل دليل على أن الإنسان يبقى دوما بحاجة إلى تعلم معارف جديدة للاستمرار والتطور، فما بالك بالعمل المكتبي المتغير والمتجدد حيث يجد أكثر من نصف أفراد العينة (52.63%) أنفسهم بحاجة إلى معرفة جديدة بسبب طبيعة عملهم والتغيرات الطارئة في السياسات وأدوات العمل خاصة منها التكنولوجية وكذا حاجات المستفيدين اللامتناهية، فهم بهذا مدركون نقص ما في معرفتهم وحاجتهم إلى معرفة جديدة وهذه أول خطوة إيجابية نحو تعلم المعرفة، في حين يصرح 34.21% من الأفراد أن لديهم الكفاءة لإنجاز أعمالهم كما ينبغي، فهم لا يسعون إلى تغيير وتحسين العمل ويثقون في خبرتهم ويكتفون بما لديهم من معرفة لأن المهم إنجاز العمل لا تحسينه، وتخص النسبة الباقية (13.15%) الأفراد الذين لا يعرفون ما يعرفون ولم تواتهم فرصة لحاجة إلى معرفة وقياسها.

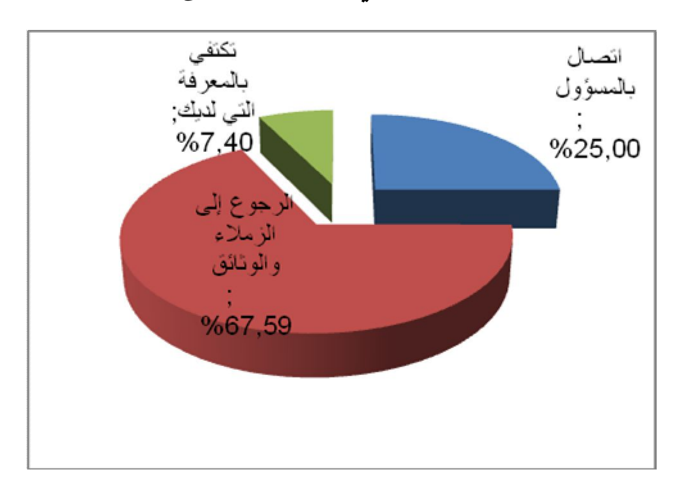
2. عندما تحتاج إلى معرفة أين تلجأ للحصول على المساعدة؟



شكل رقم–23: مصدر الحصول على معرفة حول المعرفة

عندما يدرك الفرد حاجته لمعرفة جديدة فإنه بالتأكيد سوف يتحرى عن مكانها ليصل إليها بأقصر الطرق، فإذا وجدت عدة وسائل لهذا الغرض فإن المسؤولين قد غضوا الطرف عنها واكتفوا بتوجيهات شفهية للحالات الطارئة وهذا ما عبرت عنه نسبة 22.91% التي وجدت لدى المسؤول معلومات عن مكان المعرفة المنشودة، أما الدور الأكبر لهذه المهمة فيمثله الزملاء من أصحاب المعرفة وكذا المكتبة ومصادر المعلومات المتوفرة بنسبة 66.66% حيث يتجلى التعاون والمرونة الممزوج بالخبرة وسهولة الوصول، أما نسبة 10.41% فلا تجد ما تبحث عنه لصعوبة المشكلة أو انخفاض المستوى المعرفي للمسؤول والزملاء وصعوبة الاتصال في وجود فرد واحد في بعض المصالح والمكتبات الصغيرة أو كون المعرفة لم يتم حصرها واعتبرت مجهولة من الجميع.

3. ما هو سلوكك في الحصول على المعرفة؟

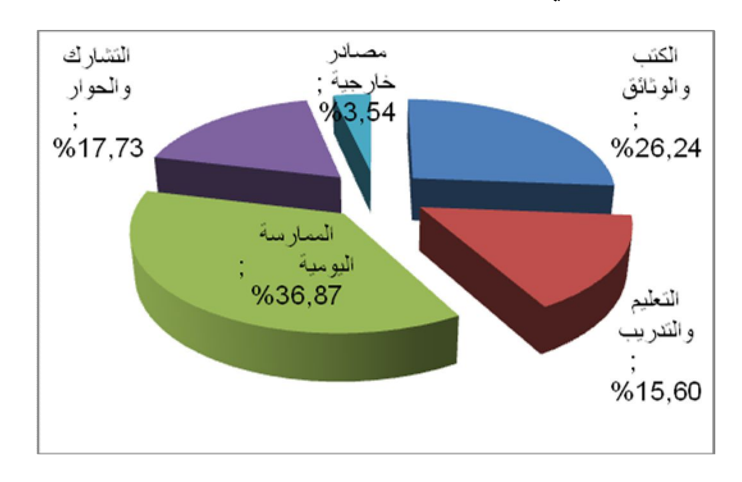


شكل رقم–24: سلوك الأفراد في الحصول على المعرفة

تأكيدا لدقة الآراء السابقة فإن سلوك أكثر من 67% من أفراد العينة في الحصول على المعرفة يتمثل في رجوعهم إلى زملائهم من أصحاب المعرفة وكذا الوثائق التي بين أيديهم؛ بمعنى ثراء هذا المصدر بالمعرفة التي يبحثون عنها وكفاءة زملاء العمل من جهة ومن جهة أخرى

المجهود المبذول من الأفراد بغية الحصول على المعرفة واكتسابها وهذا يعبر عن الاهتمام بالتعلم، على عكس فئة أخرى نسبتها 25% تكتفي بإخبار المسؤول عن حاجة إلى توفير معرفة ما دون البحث عنها كونها لا تسعى إلى المعرفة بقدر ما تسعى إلى حل مشكلة في العمل كما أن المسؤول ومدى توفيره للمعرفة لعماله أو مركزيته لها تأثير على هذا السلوك، أما 7.4% من الأفراد فيكتفون بما لديهم من معرفة لعدم وجود بديل آخر أو لعدم الاهتمام.

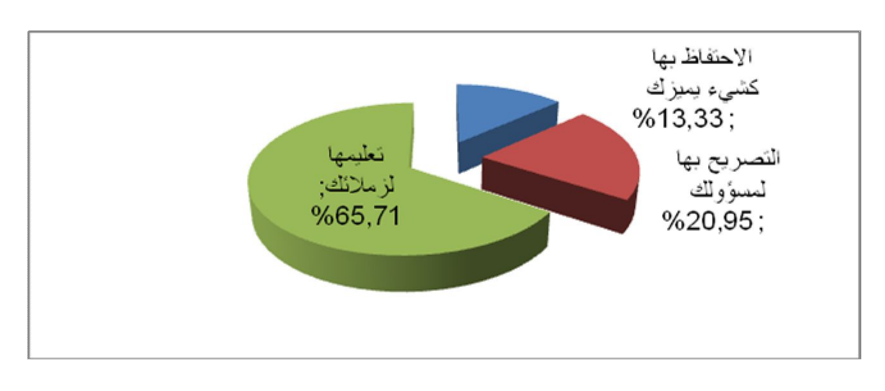
4. ما هي المصادر المتوفرة لديك للحصول على المعرفة؟



شكل رقم-25: مصادر الحصول على المعرفة

تعد الممارسة اليومية للعمل رفقة الزملاء أهم مصدر متوفر للحصول على المعرفة بالنسبة لِـ 36.87% من الأفراد حيث أن العمل بما فيه من ممارسات وحالات جديدة ومشكلات وكذا حرية التجريب كلها تسمح باكتساب معرفة جديدة، ولكن رغم الممارسة اليومية يجد الفرد نفسه بحاجة إلى مصادر أخرى لبناء معرفة صحيحة وتجديدها، يلجأ إثرها 26.24% إلى الكتب والوثائق وآخرون بنسبة 17.73% إلى التشارك والحوار الذي يبدو أنه فعال ويعطي نتائج جيدة، وإذا كان هذا بالنسبة لدور الفرد فإن المكتبة غاب دورها في توفير إمكانيات اكتساب المعرفة أهمها على الإطلاق التعليم فيما عبرت عنه نسبة 15.60% لعدم توفر الإمكانيات العلمية والمادية من جهة وكذا فالتعلم غير موجود في أولويات المسؤولين، ما يضطر 3.54% إلى التوجه لخارج المكتبة للحصول على المعرفة لدى أصدقاء في مكتبات أخرى أو مكتبات لها معرفة وكفاءات أكثر أو الإنترنيت ومصادر أخرى.

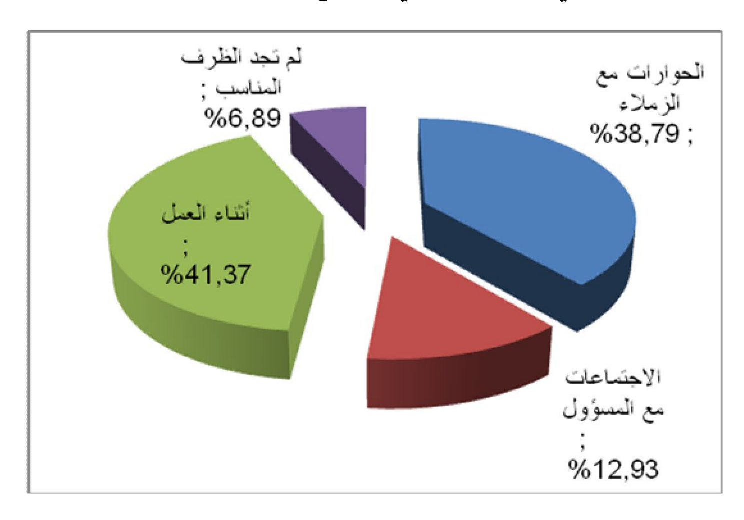
5. . إذا كانت لديك معرفة نادرة ومهمة فأنت تفضل:



شكل رقم-26: التعامل مع المعرفة الشخصية

إن محور إدارة المعرفة أو تمكينها هو جعل المعرفة النادرة والثمينة ذات الطابع الشخصي مشتركة ومصرح بها إن معطيات الإجابة على هذا السؤال تقول بأن الأغلبية الساحقة من الأفراد الذين يملكون معرفة نادرة يفضلون التصريح بها فمنهم من يحب تعليمها لزملائه وتعميم المنفعة ويتمثل بنسبة 65.71%، ومنهم من يفضل التصريح بها للمسؤول كنجاح حققه ويحب الحديث عنه وتمثلهم نسبة 20.95% وهذا أمر مطمئن ويجعل التفكير في استثمار المعرفة يعد بالنجاح ويعبر عن وجود جو من المحبة والتعاون ومبدأ خذ وهات، رغم وجود فئة قليلة نسبتها 13.33% تفضل الاحتفاظ بالمعرفة كشيء يميز أصحابها ظنا منهم أنها مصدر قوة يعد التنازل عنها خسارة لتلك القوة كما أن تفكيرهم محدود، وبغض النظر عن الدوافع البيئية التي تكمن وراء التصريح بالمعرفة أو الاحتفاظ بها فإن طبيعة النفس البشرية وقناعاتها الشخصية هي المحدد الأول للتصريح بالمعرفة.

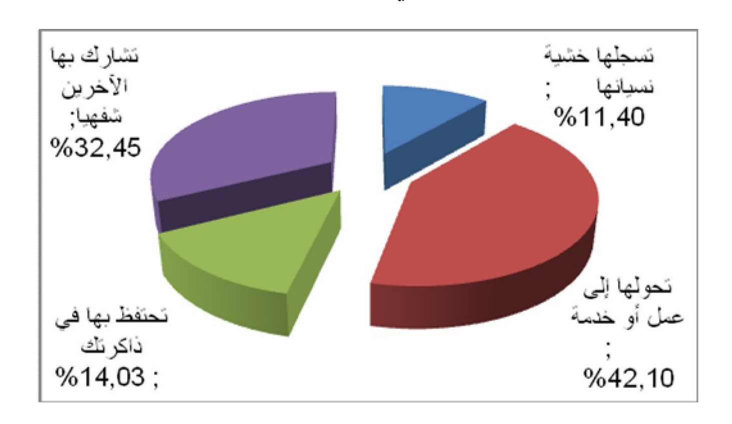
6. ما هي الحالات التي تسمح لك أن تظهر بمعرفتك وخبرتك؟



شكل رقم-27: حالات التصريح بالمعرفة

تمثل الإجابة على هذا السؤال أكثر الحالات التي تسمح بالتصريح بالمعرفة والتي تعبر عن وجود بيئة خلاقة تشجع إظهار الجزء الكامن من المعرفة، وهو ما يتضح في الشكل أعلاه حيث أن ثراء وديناميكية العمل وقضاء جل الوقت فيه بحكم الالتزام بمواعيد مع المستفيدين يجعل 41.37% من الأفراد يظهرون معرفتهم أثناء العمل وقد لا يستطيعون التعبير عنها إلا في شكل فعل، كما تعتمد المكتبة على اللارسمية في تحفيز الأفراد على التصريح بالمعرفة ممثلة أساسا في ما يشير إليه 38.79% من خلال فتح مجال الحوار وإيجاد فرص النقاش من خلال السماح بالحركة والتجوال أثناء أوقات العمل أو بحكم العمل الجماعي، وحسب ما تشير إليه نسبة 12.93% فإن بعض المسؤولين يلجؤون إلى عقد اجتماعات رسمية بين الفينة والأخرى تطرح خلالها العديد من النقاط التي تعطي دفعا لإعطاء كل ما لدى الفرد أمام المسؤول والزملاء، في حين نجد أن الظرف غير مناسب للتصريح بالمعرفة لدى بعض الذين يمتلكون معرفة لكن تم وضعهم في المكان غير المناسب أو أن المسؤول لا يشجع الإبداع.

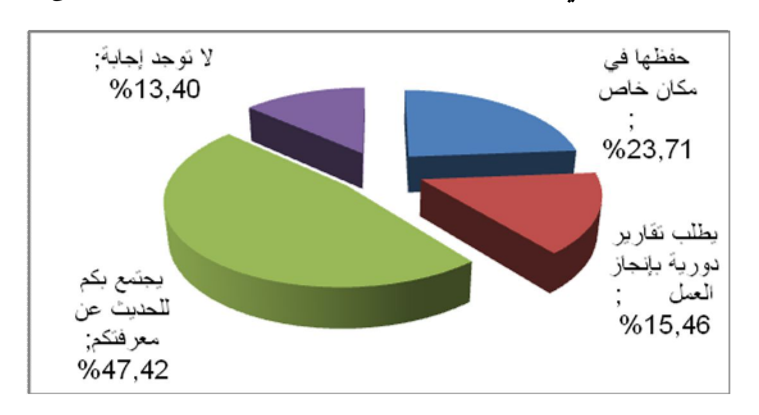
7. ما هو أسلوبك في الحفاظ على معارفك ومهاراتك ؟



شكل رقم-28: أسلوب الحفاظ على المعرفة

يعتقد 42.10% من الأفراد أن تحويل رصيدهم المعرفي إلى عمل وخدمة هو أفضل أسلوب لحفاظهم على معارفهم من الضياع كونهم وجدوا مكان عمل يستطيعون فيه استخدام كل معارفهم إلى جانب أن تحويل المعرفة إلى عمل يخلدها ويزيد من ثقل صاحبها بين زملائه، كما أن مشاركة الآخرين بها شفهيا يساعد على أن تصبح تلك المعرفة في أذهان الجميع ويشارك 32.45% معرفتهم الزملاء لجعل معرفتهم تلك معروفة لدى الجميع، بينما نسبة 14.03% يأثرون الاحتفاظ بمعرفتهم في أذهانهم ممن لا يحبون التصريح بالمعرفة أو لا يجدون فرصة مشاركة الزملاء بها أو تحويلها إلى عمل كما أنهم يثقون في ذاكرتهم ولا يهتمون كثيرا لضياع معارفهم فتذهب هاته وتأتي تلك، وعلى العكس نجد نسبة ضئيلة (11.40%) مهتمة بالحفاظ على معرفتها بتسجيلها خشية نسيانها إلى أن تجد فرصة إظهارها.

8. ما هي سياسات مسؤولك فيما يخص الحفاظ على معرفتك:

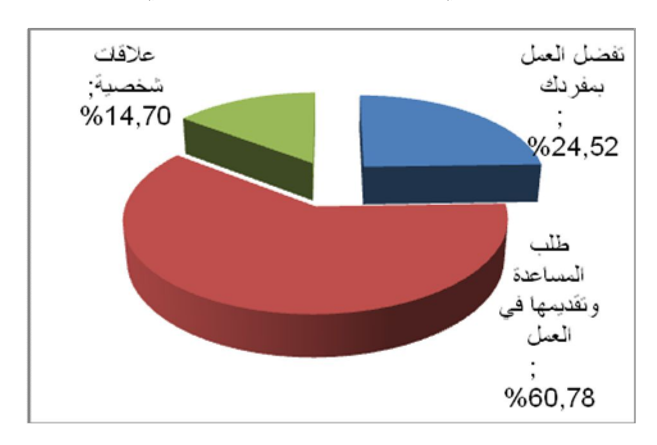


شكل رقم-29: سياسات المسؤول للحفاظ على المعرفة

تكشف لنا إجابات المبحوثين على هذا السؤال عن وجود حلقة مفقودة في ممارسات المكتبة لإدارة المعرفة وهي تخزين المعرفة التي تم التقاطها وذلك بطريقة منهجية موثقة تضمن من ورائها رجوع باقي الأفراد إليها في أي وقت، ففيما عدا بعض المسؤولين المشار إليهم بنسبة 15.46% الذين يطلبون تقارير دورية بإنجاز العمل والتي تخزن كمعرفة صريحة، إضافة إلى محاولات 23.71% من الأفراد في حفظ معرفتهم بشكل فوضوي ومستقل قد يتمثل في دفتر ملاحظات أو قاعدة بيانات شخصية لا يتعدى استعمالها صاحب المعرفة، فإن النسبة الأكبر 47.42% التي تعبر عن محاولات المسؤول الاجتماع بمرؤوسيه غير كافية لتخزين والحفاظ

على معرفتهم رغم فوائد هذا الأخير فيما يتعلق بتمكين المعرفة التي لا يمكن تحويلها إلى صريحة، إن كل هذه الأساليب المستخدمة لا يُستهدف من ورائها تخزين المعرفة بل مجرد متابعة لأحوال العمل والعاملين ويدعم هذا الرأي اكتفاء نسبة 13.40% بعدم الإجابة الذي يفسر بعدم وجود أية سياسة للحفاظ على المعرفة.

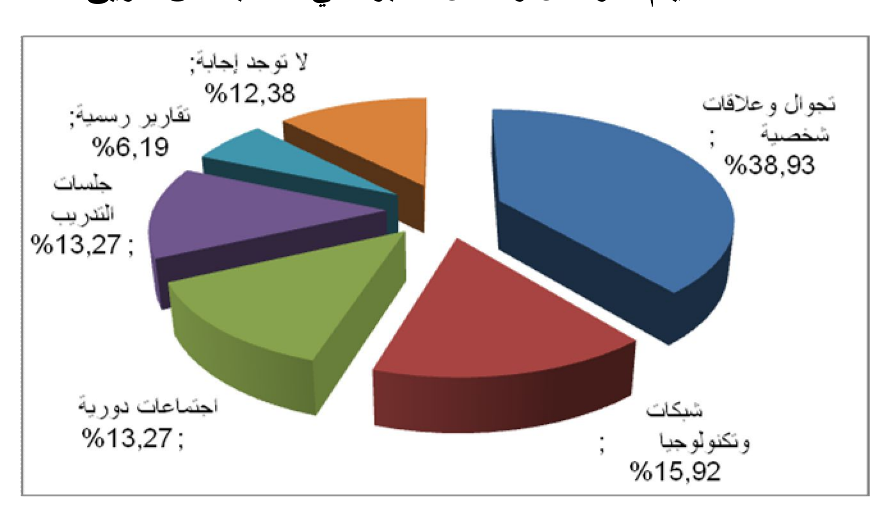
9. كيف هي علاقاتك مع الآخرين في العمل:



شكل رقم-30: علاقات العمل مع الآخرين

إن وجود تفاهم بين الأفراد وتوافق في المستوى المعرفي والفكري مع وجود فرص وإمكانيات الاتصال أثاء العمل من أجل طلب المساعدة وتقديمها كلها أسباب جعلت ما نسبته 60.78% من الأفراد في المكتبات يوسعون علاقاتهم مع الآخرين في حدود العمل وربما حتى إلى الزملاء والأصدقاء في المكتبات الجارة، كما يصرح البعض الآخر ممن يمثل نسبة 14.70% بأن علاقات العمل مع الزملاء تتعدى حدود طلب المساعدة وتقديمها في إطار العمل إلى بناء صداقات شخصية قائمة على التعاون وكل هذه الأمور تعد أساسية لانتقال المعرفة في المكتبة، بينما تشكل العلاقات المحدودة والعمل الفردي وربما وجود صراعات بين الأفراد بسبب اختلاف وجهات النظر وتباين المستوى العلمي والتي عبر عنها 24.52% كلها تشكل عوائق تحول دون انتقال المعرفة الثمينة إلى الزملاء ما يؤدي إلى ضياعها ونسيانها واحتكارها.

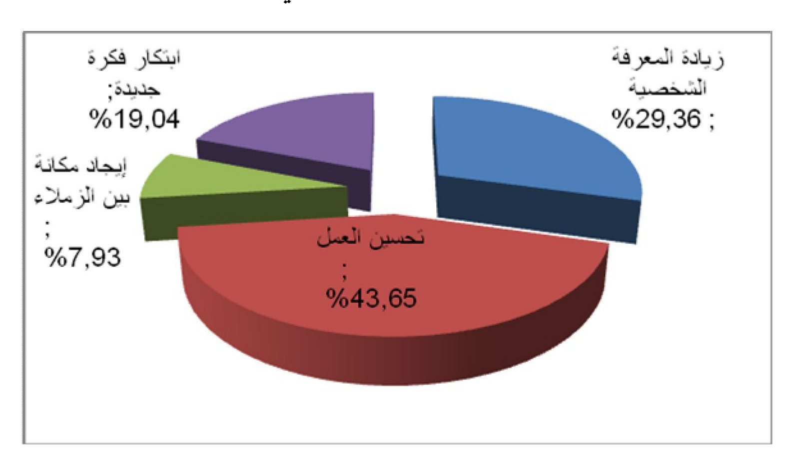
10. يتم التواصل وانتقال الخبرة في المكتبة عن طريق:



شكل رقم-31: طرق التواصل وانتقال المعرفة في المكتبة

يعتبر نقل المعرفة من أهم العمليات التي تؤدي إلى تعميم المعرفة في المكتبة والاستفادة الكاملة لها، هذا الذي يتطلب من الجهة المسؤولة إيجاد بيئة خلاقة تعتمد على زرع الثقة بين الأفراد وفتح مجال الحوار والصداقة المعرفية إلى جانب تحقيق التوافق بين أفكار وأهداف الأفراد مع إيجاد بعض التقنيات التي تساعد على النقل الفعال للمعرفة، وتتمثل أهم وسائل نقل المعرفة التي توفرها المكتبة حسب ما صرح به المبحوثون في التجوال والعلاقات الشخصية بأكبر نسبة بحكم التفاعل بين الأفراد وحرية التنقل والتجوال وإيجاد المبتغى بين الزملاء، تليها الشبكات وتكنولوجيا أخرى كالإنترنيت والهاتف خاصة النقال لمن وفرت له المكتبة هذه الوسائل، تليها جلسات التدريب والاجتماعات الدورية بنسبة متعادلة إلى جانب التقارير الرسمية بنسبة6.19% كطريقة رسمية لنقل المعرفة أثناء أداء الرقابة أو تبليغ تعليمات أو مناقشة مشكل ما، هذا وتشير نسبة 12.38% التي لم تجب إلى عدم توفر أي من التقنيات السابقة بسبب العمل الفردي وعدم اهتمام المسؤول مع انعدام الإمكانيات.

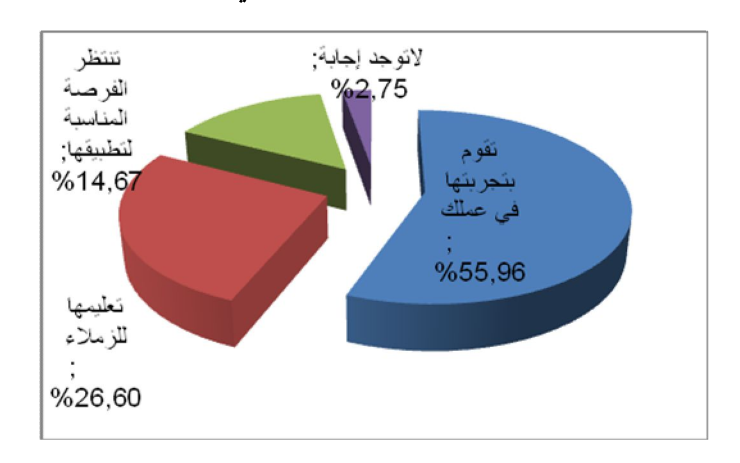
11. تفيدك المعرفة الجديدة في:



شكل رقم–32: فوائد المعرفة الجديدة المكتسبة

يفحص هذا المؤشر رغبة الأفراد ودوافعهم من اكتساب المعرفة والبحث عنها كما يفحص مدى تطبيقهم لتلك المعرفة المتعلمة في ميدان العمل، ويرى أغلب المبحوثين فيما تمثله نسبة 43.65% بأن المعرفة التي تعلموها يقومون بتوظيفها لتحسين العمل وجود مشكلة تستدعي إضافات معرفية أو الاهتمام والإحساس بمسؤولية العمل أو إصرار المسؤول على التطوير، وليس ببعيد عن هذا نجد نسبة 19.04% من الأفراد مبتكرون لأفكار جديدة في العمل سواء ابتكار فيض أو معاناة يصبح فيها العمل بحاجة إلى نفس جديد أو حل لمشكلة ما، أما بالنسبة للأفراد الآخرين فمنهم من يبحث عن زيادة المعرفة الشخصية لنقص في هاته الأخيرة أو بحثا عن تطوير الذات أو لعدم إيجاد فرصة مناسبة لتطبيقها، ومنهم من يبحث عن إيجاد مكانة مرموقة بين الزملاء يكون فيها مرجع المعرفة والخبرة التي تعود لتصبح عنصرا للتباهي وتحقيق أغراض شخصية أو تغطية ثغرات في المستوى العلمي والفكري في ظل وجود أفراد ذوو مستوى عالي من المعرفة.

12. فيما يخص المعرفة التي تعلمتها:

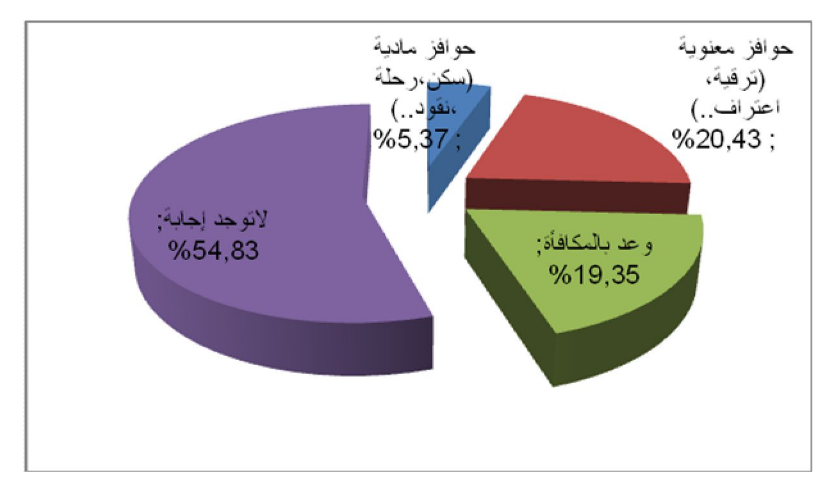


شكل رقم-33: مجالات تطبيق المعرفة المكتسبة

إن تطبيق المعرفة وتوظيفها في العمل هو آخر مبتغى للمعرفة والذي من خلاله تتلمس المكتبات فوائد إدارتها للمعرفة وتحقق عائدا ربما يكون الحل الأمثل لما هي فيه من الارتباك والتعثر، شرط أن توفر مجموعة من الأسس التي تساعد على توظيف تلك المعرفة تأتي في مقدمتها التجريب والاستخدام المباشر في العمل وهذا ما هو حاصل في مكان الدراسة حيث يتوفر يجرب ويستخدم 55.96% من الأفراد معرفتهم في العمل كونه الهدف الأول من البحث عن المعرفة واكتسابها كما تتوفر لهم الحرية في الأداء والتشجيع على التحسين، ويصاحب ذلك تعليم تلك المعرفة للزملاء بحكم طبيعة الفرد المبنية على تقديم المساعدة والسخاء المعرفي سواء كان هذا شفهيا (ضمني/صريح) أو أثناء أداء العمل (ضمني/ضمني)، أما نسبة 14.67% فينتظر أصحابها الفرصة المناسبة لتطبيق المعرفة كون الظروف الحالية لم تسمح بتوظيفها على اعتبار توظيف الشخص في المكان غير المناسب أو روتينية وجمود العمل أم أن الأفراد يعرفون أكثر مما يمكنهم القول أو الفعل، وربما يشاركهم الرأي من لم يجبوا على السؤال ونسبتهم 2.75% ممن ربما لم يسعوا إلى المعرفة واكتفوا بما لديهم.

➢ <u>**المحور الثالث: تطوير الكفاءات**</u>

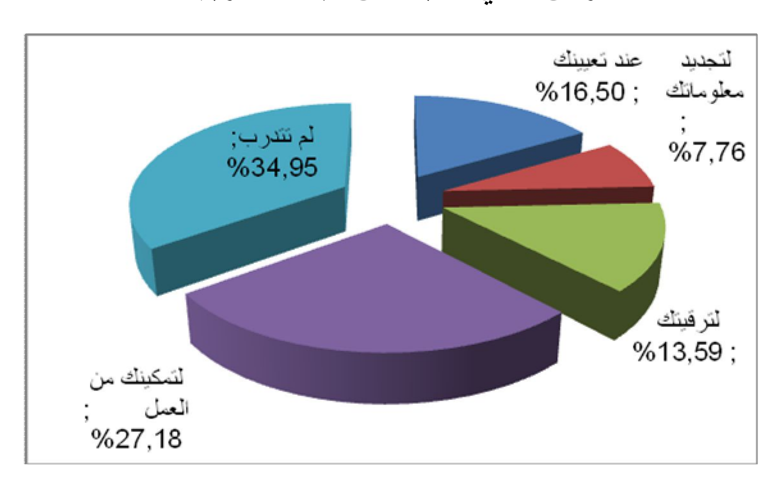
1. **ما الذي قدمته لك مكتبتك لتشجيعك على العمل؟**



شكل رقم-34: حوافز العمل التي قدمتها المكتبة

يعد التحفيز للعمل وظيفة مهمة يجب على المسؤولين سواء في المكتبة أو على مستوى جهاز الجامعة مراعاتها حيث يستهدف منها إعطاء دفع ونفس جديد يحسس العامل بأنه موضع اهتمام كما يتم إشباع حاجاته الخاصة وهنا يكمن السر في رفع معدلات الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي، فما الذي نتوقع أن يقدمه مكتبيي جامعة باتنة إذا كان أكثر من 70% منهم لم يحصلوا على أي من أشكال التحفيز للتشجيع على العمل من بينهم 19.35% تلقوا مجرد وعود الله أعلم متى تتحقق، إن هذا نتيجة حتمية لعدم الاهتمام بهذا العنصر وعدم إدماج الإداريين كمكتبيين وضعف صوت المكتبة في مجلس الجامعة، وكل هذا نتيجته الحتمية الكسل واللامبالاة وعدم الثقة والبحث عن مكان أحسن وتكوين علاقات تصبح الترقية وتحسين المستوى قيمي والمعيشي الهدف الوحيد، باستثناء فقط بعض الذين حصلوا على تحفيز معنوي أغلبه يتمثل في الاعتراف بالمجهود المبذول والقليل من الذين مستهم حوافز مادية من رحلات وسكن ومكافآت نقدية وهم من النخبة التي لها نفوذ ومناصب سلطوية معتبرة في الجامعة.

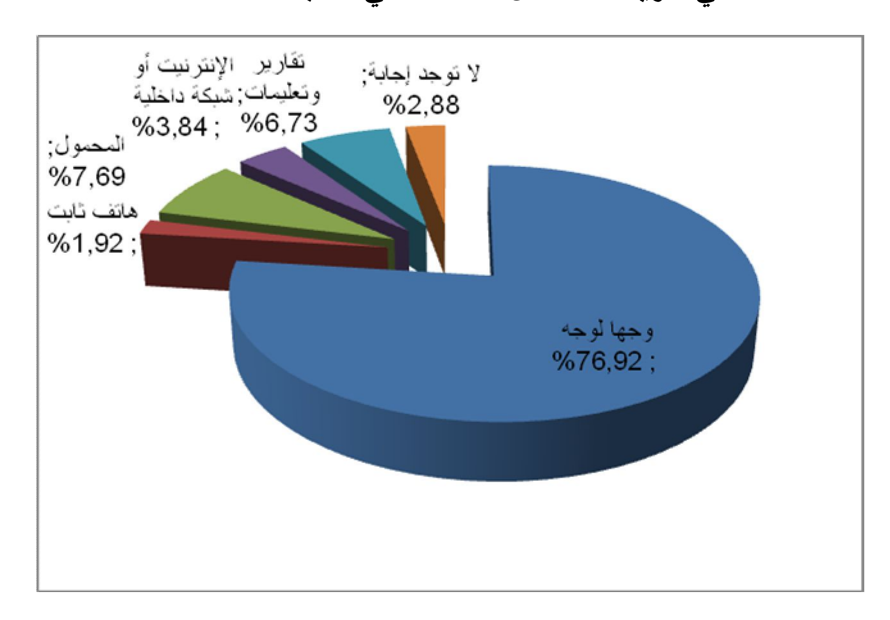
2. ما الغرض الذي تلقيت من أجله التدريب؟



شكل رقم-35: أغراض التدريب في المكتبة

يحتاج العمل المكتبي المتغير والمتجدد بسرعة في ظل حاجات المستفيدين إلى تدريب وإعادة تدريب مستمرين، كما يحتاج الأفراد الذي هم ليسوا من أصحاب التخصص إلى تكوين مكثف لاستيعابهم للمهنة وغرس قيمة ما يقدموه في العمل خاصة إذا علمنا أن أغلب العمال في هذه المكتبات هم غير متخصصين، فإذا علمنا أن ما نسبته 34.95% من الأفراد لم يتدربوا فإن لهذا انعكاسات عديدة على سير العمل وبناء خبرة مبنية على أسس هشة لا يمكن الاعتداد بها كتراكم معرفي ويرجع هذا إلى نقص الإمكانيات وقلة المتخصصين أو انعدامهم وتهميش هذا العنصر في السياسة العامة على اعتبار أن المهم إنجاز العمل وليس التحسين، وباقي الفئة موزعة على نسب متقاربة تعكس الغرض من التدريب الذي تلقاه الأفراد حيث أنه مهما لزم الأمر فإن تعريف العاملين بالعمل عند تعيينهم أمر ضروري مع أنه يكتسي طابع اللارسمية والتقليد من الزملاء ولنفس الأسباب يكون تدريب العاملين على أساس تمكينهم من العمل، على عكس الترقية التي تعد هدفا للتدريب الذي تم ويتم لحد الآن إجراؤه وفق برنامج رسمي وبمساهمة أساتذة وخبراء متخصصين غير أنه يبقى مقتصرا على أصناف المتخصصين فقط، والنسبة القليلة الباقية 7.76% يتم تدريبها بغرض تجديد المعلومات وتحيين المعارف وتكون عادة تابعة لتغيير يحدث في المكتبة أو الرغبة في التطوير والاهتمام بالأفراد وترقيتهم.

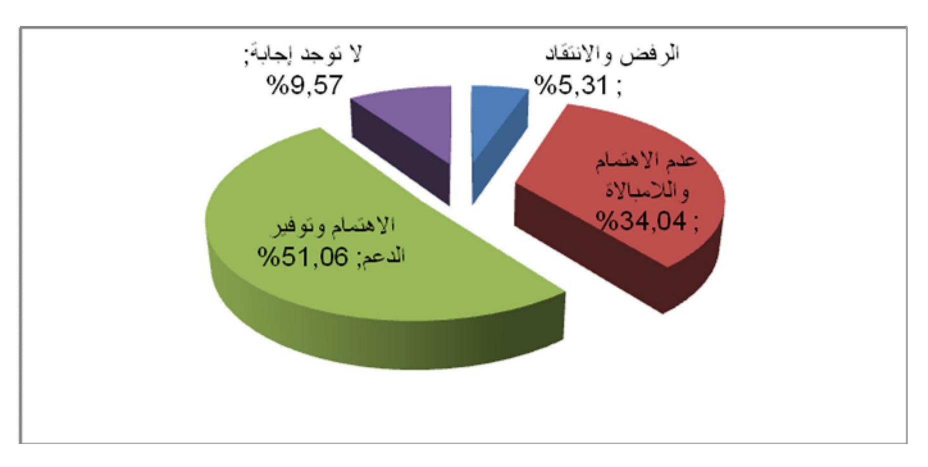
3. ما هي طريقة الاتصال الشائعة في مكتبتك؟



شكل رقم–36: طرق الاتصال الشائعة في المكتبة

يعد الاتصال الحركي للمعرفة في المكتبة الذي من خلاله تتولد الثقة بين الرئيس والمرؤوس وتتضح السياسات والخطط وتتجسد الشفافية ويتواجد الدعم والتعاون في وقت الحاجة وتجد المعرفة طرقا سهلة إلى مختلف زوايا المكتبة، وإن ضعف الاتصال وعدم توفير وسائله تؤدي إلى ارتباك وعدم الثقة لدى الأفراد فيما بينهم وبينهم وبين القادة كما يقل التعاون ويزداد العمل الفردي والبدء من الصفر دوما، كون المعرفة المتعلمة لدى أحد الأفراد قد تكون مكتشفة قبلا لكنها حبيسة لدى صاحبها، وتعتمد المكتبات على وسائل متعددة من أكثرها شيوعا الهاتف خاصة المحمول والإنترنيت بتطبيقاتها المتنوعة إلى جانب طلب تقارير بإنجاز بعض الأعمال الخاصة وتقديم تعليمات غير أن هذه الوسائل تتوفر بشكل ضئيل جدا ومتفاوت جدا بين المكتبات ما يجعل 76.92% يلجؤون إلى الاتصال وجها لوجه هاته الوسيلة التي تعتبر أكثر فعالية في نقل المعرفة والتفاعل لكن البعد بين المصالح والمكتبات يعرقل الاتصال الفعال أما عدم الإجابة فهو يعبر عن أشخاص انعزاليين أو يعملون لمفردهم.

4. ما رد فعل مسؤولك عن فكرة جديدة قدمتها؟



شكل رقم–37: رد فعل المسؤول من الأفكار الجديدة

تتوفر في المكتبات عينة الدراسة بيئة جيدة مشجعة على الابتكار والتجديد بما يؤدي إلى تحسين العمل وفتح المجال للكفاءات المبدعة لإطلاق طاقاتها ومعارفها وتوفير كامل الدعم والرعاية لها ما يجعل الإبداع شعار المنظمة والمحفز لباقي الأفراد على تطوير قدراتهم المعرفية وهذا ما يحصل في مكتبات الجامعة حسب ما صرح به نصف أفراد العينة بأن مسؤوليهم يولون اهتماما ملحوظا يترجم إلى توفير الدعم لهم من أجل تحقيق أفكارهم على أرض الواقع وهذا يرجع إلى وعي المسؤولين واهتمامهم بانشغالات عمالهم وتشجيعهم على العطاء أكثر حيث أنهم مؤمنون برسالة المكتبة كما أن لديهم الإمكانيات التي يعطونها لهم، أما 34.04% فهم يشتكون من لامبالاة وعدم اهتمام مسؤوليهم من الأفكار التي يقدمونها رغم أن لديهم معارف إضافية يودون توظيفها وهذا يعكس عدم التواصل بين الرئيس والمرؤوس وعدم إصرار المبدعين وقلتهم في المكتبة، ونسبة قليلة من الرؤساء الذين ينتقدون أفكار مرؤوسيهم ويرفضونها بحكم عدم صلاحية تلك الأفكار أو ضعف المستوى العلمي للرئيس مقارنة بصاحب الفكرة، أما عدم الإجابة فلم يقدم أصحابها أي فكرة تستدعي الرفض أو القبول.

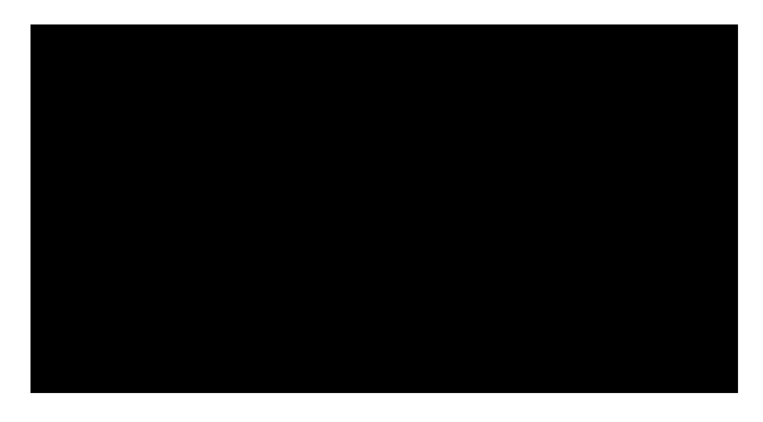
5. إلى أي مدى لديك الحرية في العمل؟



شكل رقم–38: مدى التمكين في المكتبة

من المفاهيم الحديثة التي يجب على المكتبات هي الأخرى تبنيها مفهوم التمكين لما يحتوي من مبادئ تتمحور حول عدم تركيز السلطة والتفويض المطلق الذي يفتح المجال للكفاءات الفعالة بالظهور والتأثير في العمل والقرارات المكتبية، غير أن المكتبات الجامعية محل الدراسة لا تتبنى هذا المفهوم فهي لا تزال تعتمد على المركزية ليس فقط على مستوى المكتبة الواحدة بل يضطر العاملون في كل مرة إلى الرجوع إلى مسؤول مكتبة الكلية أو إلى المكتبة المركزية وهذه الجهات هي الوحيد المسؤول عن اتخاذ قرارات وإعطاء تعليمات والدليل على ذلك قول 41.12% بأن حدود عملهم ضيقة وتقتصر فقط على إنجاز العمل الموكل لهم، بينما تشهد باقي النسبة بوجود نوع من التمكين ممثل في السماح لِـــ 24.29% بتشارك وتبادل الأدوار التي ربما تعود إلى اختلاط المهام وعدم وجود رقابة أو منح حرية الحركة، وترك 28.97% بإضافة تعديلات في العمل وتشارك نسبة 5.60% في اتخاذ قرارات ممن لديهم علاقات وطيدة بالمسؤولين وأيضا مسؤولي مكتبات الأقسام وأصحاب التخصص، إن احتكار السلطة لا يزال يطغى على عقليات كل من لديهم تلك السلطة.

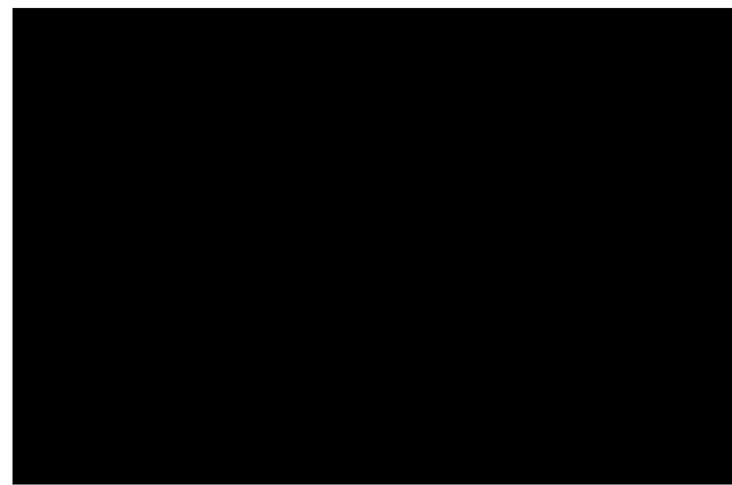
6. ما رد فعلك من أي تغيير يحصل؟



شكل رقم–39: رد الفعل من التغيير في المكتبة

إن إجابة أكبر نسبة من الأفراد (63.91%) بأنهم يحبون التغيير والتجديد في العمل لهو جواب متوقع، ربما يعود هذا إلى الإحساس بأهمية التغيير بالنسبة للعمل والمهنة عموما أو رغبة أغلب المبحوثين في تطوير أنفسهم ومستواهم وطريقة أداء عملهم والأغلب كره الروتين، وبما أن إحداث التغيير في أي جانب من جوانب العمل يحتاج إلى تدريب وإقناع للتعود على التغيير وتقبله فإن بعض المسؤولين تفطنوا لهذه القضية فيما يشير إليه 16.49% من الأفراد ما زاد من نسبة محبي التجديد، أما نسبة 19.58% فإن عدم تدريب وإقناع أصحابها أو عدم حدوث وتجريب متعة التغيير تجعلهم يرفضون المخاطرة ويفضلون العمل الذي تعودوا عليه دون التفكير في محاولة التطوير، ويبقى حب التغيير والتجديد رغبة في نفس الأفراد يرحبون إثرها بالتغيير ويشعرون بالملل إذا لم يتوفر فهل هناك تغيير؟

7. يكمن التغيير في مكتبتك في:



شكل رقم–40: مكامن التغيير في المكتبة

يكمن التغيير في أكثر من الحالات حسب أفراد العينة في أدوات وطرق العمل متمثلة في بعض الحواسيب والبرمجيات والتقنيات الخاصة بحكم خصوصيات العمل المكتبي خاصة بتوظيف متخصصين في علم المكتبات ومحاولة المكتبات الاقتراب في ممارساتها إلى تلك التي تطبق معايير التقييس كالمكتبة المركزية مثلا، وتتعلق النسبة الثانية (24.76%) بالذين لاحظوا وجود تغيير في سلوكاتهم وعاداتهم هم وزملائهم وهذا من طبيعة النفس البشرية من

جهة وكذا تغييرهم المصاحب لتغيير أدوات العمل وانضمام أشخاص جدد يحملون معارف جديدة ومختلفة، أما التغيير في السياسات والخطط فلاحظته نسبة 18.09% من الأفراد هذا إن وجد لأن سير العمل في بعض المكتبات لم يتغير على مدى طويل في ظل عدم تغير المسؤول وقد يعود الأمر إلى بعد العلاقة بين العمال والمسؤولين عن التخطيط أو عدم اتضاح السياسات المتخذة بصفة جيدة، وهذا ينطبق أيضا على الذين لم يجيبوا على السؤال فإلى جانب ما سبق لم يلحظوا أي تغيير، على أي تغيير يجب أن يتضمن توضيح السياسات العامة وتغيير عادات وسلوك العاملين ثم التدريب على التقنيات المستحدثة.

8. كيف تتم عملية المراقبة على أدائك؟



شكل رقم-41: المراقبة على الأداء

تعد الرقابة على الأداء عملية مهمة تعمل على إيجاد الأخطاء وتصحيحها بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بدقة، وفي ظل الجودة الشاملة التي تحمل شعار الإنتاج الصحيح وللمرة الأولى فإن عملية الرقابة لم يعد إجراؤها عند نهاية الأداء بل يتطلب الأمر متابعة دورية خطوة بخطوة، الأمر الذي لا تزال الأعمال المكتبية في مكان الدراسة تفتقر إليه والدليل على ذلك إشارة نسبة تقدر بـ: 58.33% بأن الرقابة على الأداء تكون عادة بعد إنجاز العمل على فترات طويلة ومتذبذبة، على عكس ما أبدته نسبة 33.33% من الأفراد عما يدل على اهتمام المسؤول بإنجاز العمل بدقة كما تم التخطيط له، وقد يكون هؤلاء المسؤولين لا يثقون في عمالهم ويرونهم غير أكفاء أو على الأقل لا يقومون بالعمل كما يفعل قادتهم بعض الرؤساء يجدون متعة في التجوال عبر المصالح ومراقبة مرؤوسيهم، وبينما تمارَس الرقابة دوريا وبعد الأداء، فإن هناك من لا يكلفون نفسهم عناء المراقبة والمتابعة وهو تفسير لعدم الإجابة عن السؤال.

9. عند أداء عمل ما:



شكل رقم–42: الجودة في المكتبة

نستنتج من إجابات المبحوثين على هذا السؤال أن هناك طريقا نحو تبني المكتبات محل الدراسة لمبادئ الجودة الشاملة وذلك من خلال فرض شروط ومعايير خاصة وموضوعية في إنجاز الأعمال المتنوعة خاصة تلك المتعلقة بالسلسلة الوثائقية وهذا ما تفعله المكتبات حسب رأي 68.08% على أمل الابتعاد عن الأخطاء والعمل الاعتباطي والرقي بمستوى العمليات الفنية والخدمات إلى صفة المعيارية كما أن بعض العمليات مثل الفهرسة والتصنيف لا يمكن إجراؤها إلا بالاستعانة بالقواعد التي وجدت لهذا الغرض ويدعم هذا الاتجاه موجه توظيف متخصصين يحاولون إعادة هندسة المكتبات بما يتفق ومعارفهم، أما فئة 31.92% فإن لأصحابها الحرية في إنجاز العمل وهم يعتبرون ذلك امتيازا لا يريدون الاستغناء عنه والمهم بالنسبة لهم ولرؤسائهم إنجاز العمل ولا تهم الكيفية مما يزيد من ترسيخ مبدأ التجربة والخطأ.

10. ما رأيك في عملك؟



شكل رقم–43: آراء حول العمل

رغم أن هذا المحور قد أبرز لنا ثغرات عديدة في إدارة وتطوير رأس المال البشري بالمكتبات، إلا أن نصف أفراد العينة يقرون في هذا السؤال بأنهم راضون عن عملهم ويودون الاستمرار وهنا نستطيع القول أن المكتبات بطريقة أو بأخرى قد استطاعت الحفاظ على عمالها وحتى في ظل قلة الإمكانيات وانخفاض الوعي والمستوى المعرفي ومكانة المهنة في المجتمع فإن فئة معتبرة من الأفراد لا تزال لديهم طموحات يودون تحقيقها سواء كانوا موظفين جدد أو قضوا سنوات طويلة لخدمة المستفيدين هذه الرسالة النبيلة التي تعد العزاء من ضياع حقوقهم الشخصية كما أن وجود بيئة جيدة وزملاء طيبين له الأثر الكبير على الرضا الوظيفي، وبينما هم كذلك نجد النصف الباقي من العينة تعبر آراء أصحابه عن عدم الرضا والرغبة في مغادرة العمل لشعورهم بالتهميش وعدم العدل أو عدم وجود فرصة لإبراز كفاءاتهم ولجمود العمل الذي يعد خارج تخصصهم ومن ضمنهم من هم غير راضين ولكن تعودهم يجعلهم يحسون بالاستقرار بينما لا تسألهم عن أحوال عملهم وهذه النسبة الكبيرة تؤثر على سابقتها بطريقة أن واحد ناقص واحد يساوي الصفر.

➢ **المحور الرابع: تمكين المعرفة**

1. هل المعرفة والخبرة النادرة التي تملكها:



رقم–44: مدى تحويل المعرفة الضمنية بين الزملاء

لقد جاء هذا السؤال مكررا عن السؤال الخامس في المحور الثاني للتأكد من سلوك المبحوثين تجاه معرفتهم الضمنية ومعرفة الدوافع الكامنة وراءه، ويبدو في هذه المرة أيضا أن أغلبية المبحوثين يفضلون التصريح بمعرفتهم الضمنية عندما تتوفر الفرص طبعا، مع وجود نسبة من الأفراد الذين يفضلون الاحتفاظ بها ولمعرفة دوافع كلا من الصنفين طرحنا السؤال التالي

- **إذا كنت تفضل التصريح بها فلأنك:**



شكل رقم–45: دوافع التصريح بالمعرفة الضمنية

يود 70.93% من الأفراد الذين يحبون الإعلان عن معرفتهم الكامنة تعميم المنفعة على الجميع كون البخل المعرفي ليس من صفاتهم كما وهذا ما ترسخه تعاليم ديننا في أذهانهم إلى جانب أنهم مدركون بأنهم سيحصلون على المساعدة مقابل تقديمها في علاقة تكاملية وهم يبجلون المصالح العامة على المصالح الشخصية كما أنهم واعون ومثقفون ويملكون أكثر من تلك المعرفة التي يعطونها، وإلى جانبهم تعرف فئة أخرى أن إعطاء معرفة لا يؤدي إلى خسارتها مؤمنة بالعمل الجماعي وإسهام الجميع في الاستفادة الجماعية، وترى فئة قليلة (4.65%) من الأفراد أنهم يحبون التصريح بمعارفهم في حالات التباهي بالإنجازات والمعارف الواسعة

ومحاولة إثبات الذات أمام الزملاء ومن هم أعلى مرتبة ومهما تتعدد الأهداف فإن تمكين المعرفة يبدأ من هؤلاء فقط على المكتبة وضع سياسات تمكين المعرفة حسب هذه الأغراض، أما الذين يفضلون الاحتفاظ بالمعرفة فلهم رأيا آخر.

- إذا كنت تفضل الاحتفاظ بها فلأنك:



شكل رقم-46: دوافع الاحتفاظ بالمعرفة الضمنية

يتضح لنا من خلال الشكل أعلاه الدوافع التي تكمن وراء الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة الضمنية والتي يرجعها نصف أفراد العينة إلى عدم توفر فرصة مناسبة للإعلان عنها فإذا كانت نسبة 41.37% من الأفراد أقروا سابقا بأن العمل هو أكثر الحالات التي تسمح بإظهار معرفتهم فإن هناك تناقضا في إجابات المبحوثين ربما لوجود حالة عدم الصدق أو عدم التركيز وأغلب الظن يكمن في أنهم مهما أعطوا من معارف ووظفوها في عملهم فهم يحسون دائما بأن هناك جوانب معرفية في عقولهم ووجدانهم لم يتم تفعيلها بعد ربما لأنها تتعلق بجانب آخر من عمل غير مكلفون به أو لتغير ظروف معينة أو أنهم ينتظرون تحفيزا ما أو تدريبا على شيء معين، ويجد 12.50% من المبحوثين أنفسهم مجبرين على الاحتفاظ بمعرفتهم التي لم يستطيعوا قياسها ولم يعرفوا أنهم يعرفون أم أنهم يعرفون ولكنهم يجدون صعوبة في التعبير عن معرفتهم كونهم لم يجدوا من يفهمهم أو من يشاركهم معرفتهم وانشغالاتهم، ويتعمد 37.50% منهم الإبقاء على معرفتهم كشيء يميزهم عن الآخرين في ظل محدودية التفكير وغياب عنصر الاهتمام بالأفكار المتميزة وهذا يؤثر على تمكين المعرفة.

2. ما طبيعة عملك الحالي؟



شكل رقم–47: طبيعة عمل الأفراد

تحتاج عملية إيجاد مساعدات على تمكين المعرفة لدى كل فرد إلى العمل الديناميكي النشط الذي يحمل كل يوم شيئا جديدا ومشكلا مختلفا ويكون عملا معرفيا بالدرجة الأولى يحفز الفرد على استخدام ملكة التفكير وتوليد معارف ومهارات قيمة، غير أن 54.44% من الأفراد يرون أن نشاطاتهم روتينية جافة فيها من التكرار والبساطة ما يؤدي إلى جمود التفكير والإبداع وخاصة إذا علمنا أن الجزء الأكبر من الأفراد يشتغلون في الإعارة وتبقى الأنشطة الذهنية حكرا على فئة قليلة منهم، وبالإضافة إلى غياب دور القائد في إثراء العمل ومنح المسؤولية للشعور بأهمية العمل بالإضافة إلى تدوير العمل فإن على الأفراد أن يبحثوا وتعلموا ويجددوا لا أن ينتظروا فرصة تنشيط العمل وإلا فلن يستطيعوا التعبير عن المستوى الحقيقي المعرفي، ولم تجب نسبة 4.44% كون المعنيين بها لم يستطيعوا الحكم على عملهم المتغير والمتداخل.

3. ما حدود عملك مع العمال الآخرين في المكتبة:



شكل رقم–48: حدود العلاقات بين زملاء العمل

هناك حالات وأساليب تساعد على تمكين المعرفة الضمنية وتناقلها بين الأفراد عن طريق ترسيخ كل أشكال التفاعل في علاقات العمال مع بعضهم البعض، وتم اختبار مجموعة من الأساليب على عينة الدراسة ليتضح إثرها أن المشاركة التي تحصل بين العاملين تحتل أكبر نسبة في علاقات الآخرين المبنية على الأخذ والعطاء الذين يؤديان إلى إسهام كل فرد بمعرفة جديدة التي إذا أضيفت لها معارف أخرى تزدهر وتتضاعف، وكذلك الأمر بالنسبة لقول 31.25% منهم بالمساعدة التي تبنى على أساس التوافق بين الأفراد الذين يملكون مهارات الاتصال ويرتبط بذلك حل المشكلات التي تم التعبير عنها من قِبل 5.46% من العينة حسب ندرة المشكلات التي يتطلب حلها أكثر من معرفة شخص واحد على ضوء الحاجة إلى سرعة حل المشكلة، وتتعدى علاقات الزمالة إلى الصداقة بين العاملين في نفس المكان والزمان وحتى في أمكنة مختلفة ممن تجمعهم اهتمامات مشتركة وأفكار متشابهة، ثم تأتي الملاحظة من تصرفات الزملاء وتقليد أدائهم أو كيفية تعاملهم مع مشكلة ما أو اتصالهم مع شخص أو

مجموعة ما وغيرها من الأساليب التي كلما زادت عمقا أدت إلى تمكين أكبر قدر من المعرفة، ويعزى تفسير عدم الإجابة إلى عدم وجود علاقات مع الآخرين لأسباب سبق ذكرها.

4. كيف تقوم بتحويل معرفتك إلى الزملاء:



شكل رقم-49: طرق تمكين المعرفة

يتم تمكين المعرفة عن طريق تحريكها في شكليها الضمني والصريح بين الأفراد وتحقيق الاتصال الفعال والعمل الجماعي، وتتمكن معظم المعرفة في عينة الدراسة في التوجيهات والملاحظات والنقاشات الشفهية التي تتم يوميا بين الأفراد والتي تتخللها إجابات المعنيين عن استفسارات وأسئلة حول العمل وهذا يؤدي إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة كما أن العلاقات الوطيدة بين أفراد العمل تؤدي إلى تحويل المعرفة الضمنية كما هي إلى الزملاء في العمل عن طريق التدريب أثناء العمل كون بعض الأفراد لا يمكنهم التصريح بمعرفتهم وتعليمها إلا من خلال العمل أو كون هذه الفئة يمثلها الأفراد المشرفون على عمل مرؤوسيهم الذين لا يجدون وقتا كافيا لمناقشة الأفكار مع زملائهم أو يمثلها الأفراد القدامى بالنسبة للجدد منهم، ولترسيخ المعرفة الممكنة فإن الأفراد الذين سبق وأشاروا إلى اهتمامهم بمعرفتهم والحفاظ عليها يقومون بتسجيل كل معرفة جديدة والرجوع إليها عند الحاجة إليها بيد أن أسلوب الحفظ الشخصي قد لا يجعل من تلك المعرفة ممكنة وفي متناول الجميع، بينما الذين لم يجيبوا عن السؤال فيحتفظون بمعرفتهم ولا يجدون الدافع لتمكينها كما لا يثقون في الآخرين.

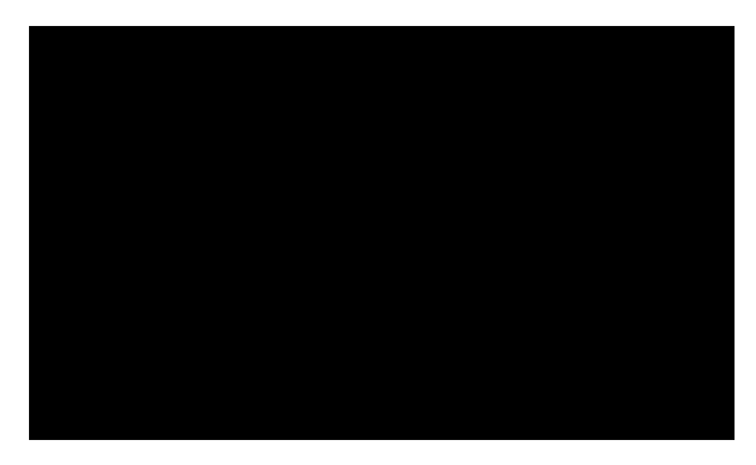
5. ما المكان الذي تعودت أن تلتقي فيه الزملاء وتحاورهم:



شكل رقم–50: إمكانيات الحوار في مكان العمل

يتضح من خلال الشكل أن أكثر مكان تعود الزملاء اللقاء ببعضهم البعض ومناقشة القضايا المتنوعة يكون أثناء أداء العمل فيما أشار إليه6.71% من أفراد العينة وهذا يعني أن مكان العمل يسمح بالحركة والتنقل مدعوما بالعمل الجماعي المشترك غير أنه أسلوب غير مقصود من المكتبة كون من البديهي أن يلتقي الأفراد أثناء العمل الذي قد يكون النقاش سطحيا حول العمل بالذات أو أمور أخرى غير المعرفة التي نحتاج تمكينها وخاصة في ظل العمل الكثيف الذي لن يتسنى الوقت للنقاش والحوار، وهذا ما يجعل 16.96% يلجؤون إلى لقاء زملائهم وأصدقائهم خارج مكان العمل وفي المقهى والمطعم بالجامعة كما قال 9.82% منهم لأن الإمكانيات التي توفرها المكتبة لجمع الأفراد والتقائهم داخل حدود المكتبة لأوقات الانتهاء من العمل أو في أوقات الفراغ محدودة جدا وهذا ما نلاحظه في النسب الباقية الخاصة باللقاء في قاعات الاجتماع والتدريب وكذا عن طريق الإنترنيت التي إذا لم تتوفر في الداخل يلجأ مستخدموها إلى خارج المكتبة، إن تمكين المعرفة بطريقة أحسن يحتاج إلى لقاء الأفراد من مختلف المصالح والمستويات العلمية والتوجهات المختلفة بطريقة مقصودة كي يعرف الأفراد الغرض من لقائهم وكل هذا لا يتعدى حدود المكتبة.

6. صف لي جو العمل مع الزملاء:



شكل رقم–51: جو العمل مع الزملاء

للبيئة تأثير كبير على حب العمل والشعور بالانتماء لمكان وفريق العمل وما لهذا من زيادة العطاء والتعاون والثقة في جو خلاق يساعد على إسهام كل فرد في تمكين المعرفة الضمنية النادرة وتعميمها في محيط المكتبة، وتسود في بيئة مكتبات جامعة باتنة بيئة جيدة أساسها التفاهم والتعاون في جو عائلي مبني على الاحترام والتسامح والمساعدة وقد يكون خلق هذه البيئة نتيجة التوافق والعشرة الطويلة بين أفراد العمل أو نتيجة جهود المسؤول في القضاء على الصراعات وتحقيق العدالة بين كافة أفراده وأيا يكن فإن تمكين المعرفة يجد طريقا سهلا له في المكتبات والمصالح التي يسود أفرادها هذا الشعور، بينما تشعر بعض الأطراف بارتباك وعدم الثقة يجعل علاقاتها محدودة ربما لعدم توضح الرؤيا في المكتبة أو بسبب الانعزالية أو عدم تدخل المسؤول في تشجيع العطاء والثقة وخاصة إذا شعر الفرد بعدم تحقيق العدل في مكان عمله، أما الصراعات التي تحدثت عنها نسبة 2.40% فنتيجة اختلاف المستوى العلمي

والمعرفي وكذا وجهات النظر والأهداف المرجوة فتؤدي مباشرة إلى سلوكات تضر بالعمل ولم يكن للمسؤول فيها بصمة في حلها وتحسين جو العمل.

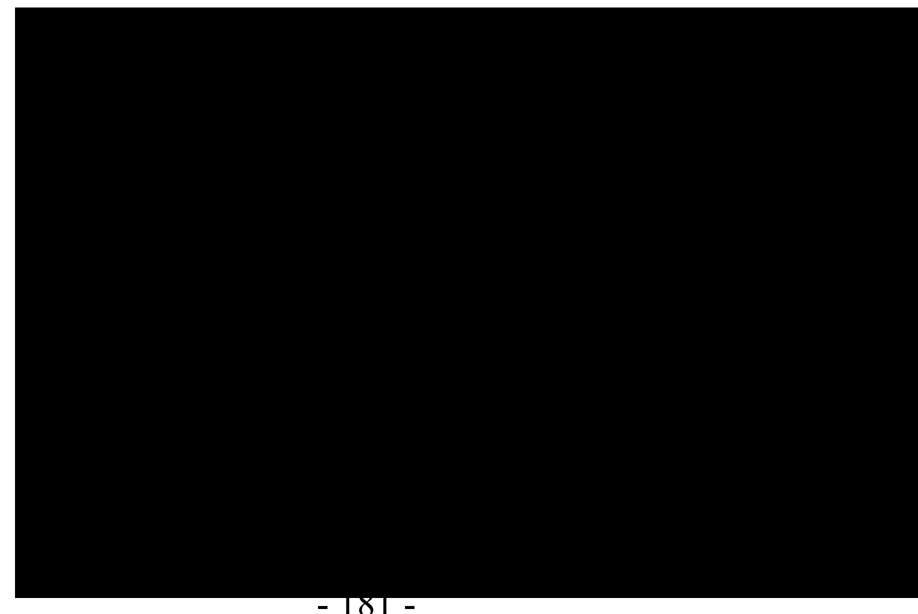
7. ما الأفكار التي يتم تشجيعها في مكتبتك:



شكل رقم-52: أسس ثقافة المعرفة في المكتبات

تعد ثقافة المعرفة من الممكنات الأساسية للمعرفة، حيث أن إرساء ثقافة صحيحة تتمحور حول المعرفة يؤدي إلى التقاط واقتناص المعرفة الضمنية لدى الأفراد العاملين وهذا لن يتم إلا بجهود جبارة يحاول من خلالها المسؤولون إرساء أسس جديدة في بيئة هذه المكتبات تؤدي إلى تغيير أنماط السلوك المعتاد نحو الاهتمام بالمعرفة وتشاركها وتوظيفها في تحسين المعرفة الجماعية وتطوير العمل، ومن العناصر التي يتم تشجيعها في المكتبات محل الدراسة يأتي التعاون المدعوم بالثقة المتبادلة بين فريق العمل مع تشجيع المبادرة والإبداع وتوفير الإمكانيات اللازمة لظهور كفاءات مكتبية، والأهم أنه يتم تشجيع التعلم واكتساب المعرفة وهذا أساس امتلاك معرفة تستحق الاستثمار لتمكينها وهنا تكمن الثغرة في مجال الدراسة، هذا إلى جانب زرع فكرة الصراحة وتقبل النقد، بينما لا يتم تشجيع التنافس بحكم بيئة المكتبات وهدفها غير الربحي، ولكن ما ينقص هو التدريب الحقيقي والتوعية بأهمية المعرفة وتبادلها وتوظيفها وأهمية العمل والرسالة والشعور بالولاء والانتماء.

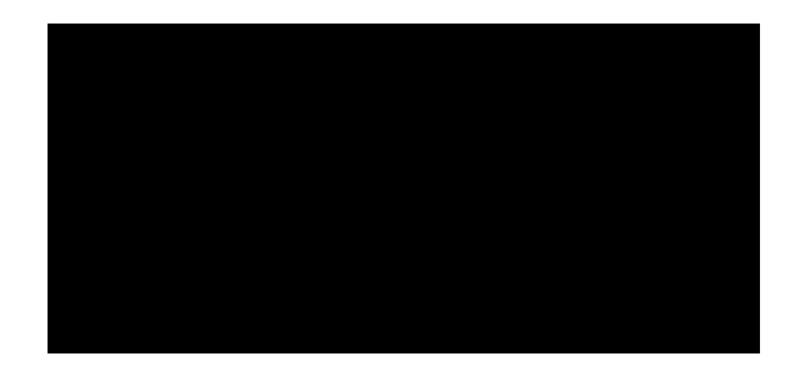
8. ما الصفات التي تنطبق على مسؤولك في المكتبة:



شكل رقم –53: صفات القادة في المكتبات

إضافة إلى الثقافة التنظيمية، تعد القيادة من أهم الممكنات التي تعتبر العناصر الأخرى كلها مجرد دمى تحركها أيدي قادة غير عاديين يتصفون بسمات كلها ذكاء وانفتاح ومسؤولية وإيمان بأن الأفراد هم أهم وأعظم القوى يجب تطويرهم والاعتناء بهم ورفع مستوى تفكيرهم وسلوكهم نحو تحقيق هدف مشترك، ويبدو حسب عينة الدراسة يبدون اهتماما في ممارساتهم لمرؤوسيهم في محاولات لكسب ثقتهم وتكوين صورة جيدة عنهم بتشجيعهم على التعاون الاستماع إلى انشغالاتهم وأفكارهم ويقدمون يد المساعدة لهم في حدود ما أمكن كما أنهم يثقون فيهم من خلال تمكينهم وفتح مجال التعديل والتحسين ومعاملتهم بلطف، ويعترفون بجهودهم في هذا المضمار كما يفتحون باب الاتصال الصادق والأهم أن فئة منهم تحث على التعلم وتوسيع المعرفة الشخصية ويشهد البعض على كفاءة مسؤولين المتخصصين وأصحاب معرفة وخبرة واسعة تجعلهم يحسنون التصرف في المواقف المتعددة، أما البعض فيعتقدون أن قادهم يعملون لمفردهم ولا يشركونهم في أفكارهم ويلجأ البعض أحيانا إلى اللوم والتوبيخ الذي يرى في عماله كسالى لا يعملون إلا تحت الضغط وهم قادة متسلطين يؤدون إلى إغلاق حدود التشارك والإبداع، أما التدريب فقليل من يمارسه لقلة الوعي بأهميته وضعف تأهيل القادة والانشغال بالأمور المالية والإدارية على حساب الاهتمام بأفرادهم، رغم توفر صفات قاعدية تمكن من الإسهام في تفعيل المعرفة الضمنية وتمكينها إلا أن كل هذه الممارسات لاواعية لم ترق بعد إلى مستوى إدارة المعرفة وتمكينها.

9. ما هي وسائل العمل الحديثة (التكنولوجيا) المسخرة لك في مكان عملك؟



شكل رقم–54: التكنولوجيا المتاحة في العمل

يتطلب تمكين المعرفة توفر بنية تحتية تكنولوجية تدعم الاتصال والمشاركة في المعرفة وتسهيل وتسريع العمل وهذا ما لا نلاحظه من خلال إجابات المبحوثين عن هذا السؤال حيث لا تتوفر أمكنة العمل سوى على بعض الحواسيب المشتركة والمتقادمة من كثرة الاستعمال لإضافة إلى وجود الإنترنيت التي تنحصر في القليل من المكتبات دون غيرها وتحتكر فئة قليلة الهاتف في الاتصال في بعض الحالات أما الشبكة المحلية فلم تعن شيئا للكثيرين الذين لم يسمعوا بها حتى، إن هذه البنية التحتية الضعيفة بسبب قلة الإمكانيات وضعف علاقة المسؤولين في المكتبات بالجامعة وعدم حاجة بعض المكتبات لها نظرا لمستوى الخدمات الضعيف الذي يقدم الذي يعكس عقلية أفرادها كلها تؤدي إلى الإبقاء على العمل التقليدي

والتفكير التقليدي الذي يؤثر على استغلال المتاح من تلك التكنولوجيا وتصرح نسبة 22.60% أنها لا تملك أيا من هذه التقنيات البسيطة.

10. فيما تستعمل التكنولوجيا المتاحة لك:



شكل رقم-55: مجالات استعمال التكنولوجيا

بعد أن عرفنا قلة الإمكانيات التكنولوجية المتاحة فإن استخدامات تلك الموجودة لا تخدم أغراض تمكين المعرفة حيث يستخدم 47.42% التكنولوجيا التي تتمثل في الحواسيب لأغراض إنجاز العمل كالإعارة الآلية أو مساعدة المستفيدين في البحث عن أوعية المعلومات في قاعدة البيانات أو في عمليات الفهرسة والتصنيف، ويستخدمها 21.64% لأغراض التثقيف سواء في العمل أو لزيادة المعرفة الشخصية في مجالات حياتية متنوعة خاصة من يملكون الإنترنيت التي توجد في قلة من المكتبات دون سواها ويستخدمها أصحابها أيضا للاتصال بالبريد الإلكتروني ما يعمل على تمكين المعرفة إذا كان المرسل إليه من زملاء العمل وليس صديق من مجال آخر وهذا هو المعتاد ولنفس السبب يستخدمها الأفراد في المحادثات والتعارف عن طريق خدمة الشات لتمضية الوقت كما يستعملها البعض لأغراض خاصة لعدم امتلاكهم حواسيب وإنترنيت في منازلهم بينما لا يستعملها الذين لا توجد لديهم والذين لم يتدربوا على استعمالها ولم يتقبلوا التغيير في العمل خاصة الجيل السابق، وتخص عدم الإجابة الفئة التي لا تملك التكنولوجيا لاستخدامها في العمل

11. ما أهم وأكبر أهدافك من العمل؟

لكل فرد في الحياة هدف يسعى من أجله وإذا لم يحدد هدفا له فإنه سيضيع ولا يعرف ماذا يفعل ولا إلى أين سيصل، لهذا كان طرح السؤال الأخير على المبحوثين لاستقصاء أهدافهم التي تكمن وراء العمل في المكتبة، هاته الأهداف الكبرى عبرت عنها أكبر نسبة من الأفراد بأنها أهداف عامة تصب في رفع شعار المهنة عاليا في سماء مجتمع الجامعة بأكمله وهذا ما

أصبحت في أمس الحاجة إليه بحيث تتغير النظرة الحقيقية نحو المكتبة والمكتبي إلى ما يجب أن تكون عليه وهذا لن يتأتى إلا إذا تم وضع خدمة المستفيدين وإرضاؤهم كأولوية أولى كما يقول بعضهم ممن يهدفون إلى الخدمة والمساعدة على إبقاء شعلة العلم والبحث متقدة، ثم تأتي كسب المعرفة والخبرة وإثبات الذات والثقة بالنفس، أما الماديات فهم لا يطمحون إليها كثيرا كونهم لا يتوقعون أجرا مرتفعا ولا حوافز من الجهات المسؤولة، إن الأهداف السابقة تنبئ بالخير وتشكل حافزا نحو التحسين وتبني كل المفاهيم الحديثة بخاصة منها إدارة المعرفة غير أن العديد من الأفراد واقفون وكأنهم ينتظرون خلاصا ما أو حدوث تغيير ما فإلى من يعود هذا الدور؟

5-6. نتائج وتوصيات الدراسة:

من خلال تحليل معطيات الدراسة الجارية توصلنا إلى عدد من النتائج يمكن إبرازها في النقاط التالية:

1. لا يزال الاهتمام بالأمور المادية يطغى على تفكير الأفراد العاملين بالمكتبات محل الدراسة، وذلك على حساب الاهتمام بالمعرفة كما تشير إليه نسبة 57.42% في السؤال الخامس الذي تم طرحه في المحور الأول، وذلك كونهم لم يتلمسوا القيمة العملية للمعرفة فَــ 60% منهم يعتمدون على خبرة ضعيفة ولا يجدون دافعا مقنعا للبحث والتفكير رغم أن البعض منهم يرغب في تطوير المعرفة الشخصية في العمل.
2. يبدو أن قلة الوعي بأهمية المعرفة التنظيمية كسبيل لتطوير العمل المكتبي ليس من جانب الأفراد العاملين فقط، بل حتى بالنسبة للقادة الذي يعد همهم الأكبر إنجاز العمل وليس محاولة تحسينه وتطويره والدليل على ذلك ما أقره أكثر من 70% من المبحوثين في السؤال الأخير من المحور الأول، هذا إلى جانب إغفال نشر الوعي والإقناع بأهمية التعلم والمعرفة.
3. من خلال الممارسات المعرفية للأفراد في المكتبات المحل الدراسة لا نجد بصمة لسياسة واضحة ومستهدفة لإدارة المعرفة بما للكلمة من خصوصيات، فالمكتبات لا تعرف ما تعرف وتبقى المعرفة مجهولة الهوية والمكان فيما عدا ما تتيحه الممارسة اليومية التقليدية الروتينية والرجوع إلى زملاء ذوو تأهيل علمي متقارب كمصدر ضعيف لاكتساب المعرفة في ظل غياب أسس وإمكانيات الحفاظ على المعرفة ونقلها، غير أن هذا لا ينفي توافر جو من التفاهم والتعاون المصحوب بالرغبة في تعلم المعرفة واستعمالها في تحسين العمل كأساس يمكن الاعتماد عليه لبناء سياسات مستقبلية لإدارة المعرفة.
4. يعد التدريب قضية مهمة في تكوين رصيد معرفي ثمين وصحيح يشكل الاستثمار فيه عملا مربحا، لكن في ظل نقص كبير للمتخصصين وفيما عدا بعض التوجيهات التي تلقاها الأفراد إثر التحاقهم بمنصب العمل وإقرار 34.95% منهم بعدم تلقيهم لأي تدريب، فإن جهود إدارة المعرفة ستكون من دون مقابل، كما أن عدم تلبية الحاجات

الأساسية الخاصة كمحفزات لم تمس 75% من العاملين له تأثيره على تعارض الأهداف واللامبالاة نحو الهدف التنظيمي.

5. لا وجود لسياسة تطوير كفاءات لعدم وجود أدلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية التي لا يتعدى الجديد فيها تحسين بعض أدوات العمل وإتاحة فرصة للإبداع لا تشكل فرقا في غياب التمكين والرقابة والاتصال الفعال ما يؤدي إلى عدم اتضاح الصورة بين الرئيس والمرؤوس
6. على الرغم من أن الأفراد لا يجدون دائما الفرص المناسبة لتفعيل معرفتهم الضمنية لبساطة العمل والإمكانيات إلا أنهم مستعدون للتصريح بها لتعميم المنفعة على الجميع وهذه تمثل أول نقطة إيجابية لتمكين المعرفة بشكليها الضمني (تدريب أثناء العمل) والصريح خاصة (توجيهات وإجابة عن استفسارات الزملاء)، وذلك في حدود ما يسمح به المكان والزمان مجسدة أساسا في اللقاء أثناء العمل حسب 60% من آراء الأفراد
7. تسود مكتبات جامعة باتنة ثقافة تنظيمية مبنية على غرس روح التعاون والصراحة ودعم المبادرة، مع قادة يشجعون التعاون والثقة ويقدمون يد المساعدة كأسلوب في تسيير العمل وكسب ثقة العمال لا لإدارة المعرفة وتمكينها مع نقص فادح في الإمكانيات التكنولوجية، ولكن المشكل الحقيقي يكمن في انعدام وجود ثقافة معرفية وثقافة مكتبية والتي إذا أضفنا لها ضعف الوعي والتأهيل العلمي والمعرفي للرئيس والمرؤوس يتضح لنا العائق الأكبر الذي يحول دون الإسهام في تمكين المعرفة.

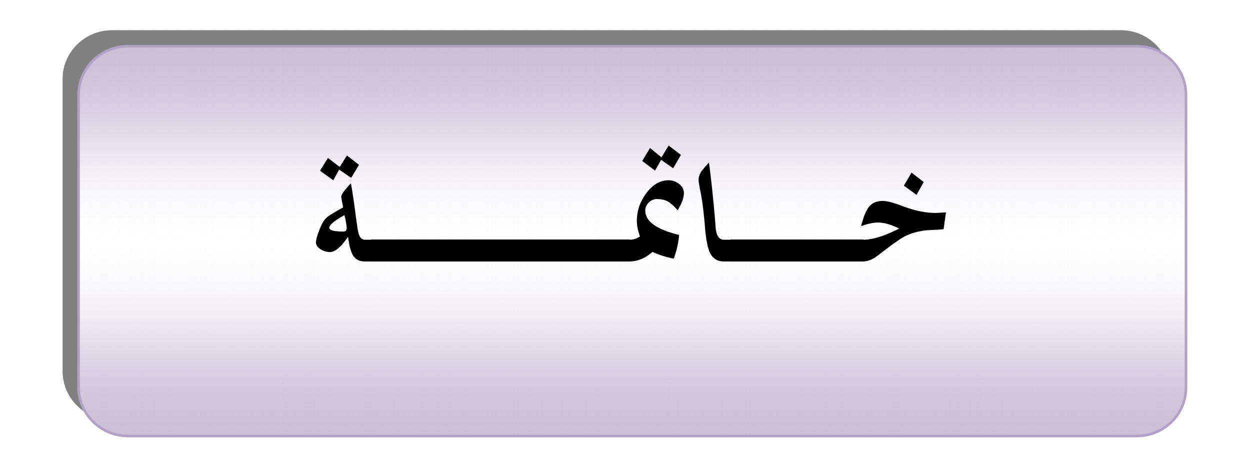
- وعلى ضوء فرضيات البحث، نستخلص من النتائج السابقة تحقق الفرضية الأولى القائلة بأن تفكير المكتبات لم يرق إلى الاهتمام بالمعرفة وإدراك قيمتها في أعمالها لقلة الوعي وهذا ما يتضح في النتيجتين الأولى والثانية.
- كما تحققت الفرضية الثانية حيث أن النتيجة الثالثة تبرهن على وجود ممارسات معرفية لكنها تبقى غير واعية ولا تستهدف إدارة المعرفة بحد ذاتها بسبب ضعف مستوى تأهيل الأفراد العاملين والمسؤولين.
- وفيما يخص الفرضية الثالثة تبين النتيجتين الرابعة والخامسة أنها لم تتحقق؛ حيث أن الملاحظ لإدارة المكتبات يجد أن التفكير في تطوير رأسمالها البشري لم يحظ بالاهتمام لتكوين كفاءات يمكن التعويل عليها في خط وتنفيذ السياسات المعرفية.
- بينما تدل النتيجتين الأخيرتين على تحقق الفرضية الرابعة حيث أن الإسهام في تمكين المعرفة تقف أمامه عقبات كثيرة أكبرها عدم وجود ثقافة معرفية نضيف إليها ضعف المستوى العلمي والمعرفي للأفراد.

إن الإجابة على تساؤلات البحث أدت إلى تجلي الرؤية حول وضعية المكتبات الجامعية لجامعة باتنة إزاء المعرفة وعمال المعرفة وتمكين المعرفة، والتي لا تزال بعيدة عما هي بحاجة أن تكون عليه على الأقل، هذه المكانة التي يتحكم فيها عاملين أساسين أولهما وعي

واهتمام القادة بالمعرفة وبرأس المال البشري، وثانيهما مستوى تأهيل وانفتاح الأفراد، وإمكانية التغيير في هذين العاملين تعطي فرصة وقاعدة لإرساء معالم إدارة المعرفة وتمكينها.

وعليه، فإننا نقترح بعض التوصيات نوردها فيما يلي:

1. نشر الوعي بأهمية المعرفة والحث على تعلمها وتمكينها والعمل بها من أجل تلمس قيمتها الحقيقية في أوساط المكتبات الجامعية لجامعة باتنة.
2. جعل العمل المكتبي عملا معرفيا وحصر المعرفة وخرطنتها، وتوفير إمكانيات فعالة لاكتسابها مع العمل على توليدها وتشاركها ونقلها ومن ثم توظيفها.
3. استحداث مهام وأنشطة بالمكتبات تلك التي تتعلق بالعلاقات العامة والاتصال في سبيل تنسيق العمل والأفكار ودعم الحوار والثقة لتمكين المعرفة، مع العمل على إثراء العمل والرقابة الدورية وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
4. إيلاء الاهتمام الأكبر بالأفراد العاملين وظروفهم وأهدافهم الخاصة لجعلها تصب في أهداف المكتبة بوضع خطة لتحفيزهم وتمكينهم من الإبداع مع مراعاة المعرفة في تعيينهم ومكافأتهم.
5. وضع التدريب أولى الأولويات في سياسات المكتبة، وفي هذا نقترح إجراء تدريب مكثف للأعوان التقنيين لمدة سنة على الأقل قبل إلحاقهم بمناصب عملهم، ثم إدماج الإداريين أصحاب الخبرة وإعادة تدريبهم وجعل المكتبة ككل منظمة متعلمة، إضافة إلى اتخاذ التدابير اللازمة مع المعرفة الكامنة لدى العمال المؤقتين.
6. اعتبار جو التفاهم والتعاون أساس وقاعدة للانطلاق في تمكين المعرفة إضافة إلى تشجيع روح المنافسة وغرس ثقافة المعرفة.
7. توجيه القيادة نحو توضيح الرؤية بين الرئيس والمرؤوس وزيادة الثقة وتحقيق العدالة وزيادة الشعور بالانتماء والولاء، مع تنشيط الدور الذي يجب يلعبه القادة في إدارة الجامعة.
8. تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وحرية إتاحتها مع تشجيع استخدامها للعمل والتواصل بدء بالأدوات البسيطة كالهاتف واستخدام البريد الإلكتروني وخدمة الشات Chat إلى العصف الذهني وخلق قاعدة معرفة مشتركة لكل الأفراد في المكتبة.
9. توجيه جميع الأهداف والأنشطة المكتبية وفق سياسة واضحة ومقصودة ومكتوبة وواعية نحو إدارة وتمكين المعرفة مع شرحها لكافة الأعضاء حتى إن اضطرت المكتبة لإعادة هندسة شاملة لأعمالها.
10. إعداد تقرير مختصر حول الدراسة والنتائج المتوصل إليها مع الحلول المقترحة لمعالجة الفجوات في الممارسات المعرفية وتسليمه لمسؤولي المكتبات عينة الدراسة ليكون على الأقل بداية للفت الانتباه نحو قضية المعرفة.


خـــاتمـــــــــــة

خاتمة

شهدت الإنسانية العديد من الثورات التي قلبت وجه الحياة وأحدثت نقلة نوعية غير مسبوقة في جميع أوجهها، كان من أهمها ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي استطاعت في ظرف نصف قرن ما لم تحققه أي ثورة على مدى قرون طوال، وكنتيجة لهذا التطور المذهل والمتسارع أضحت التكنولوجيا تحكم تفكيرنا وممارساتنا حتى أصبح الإنسان الذي يعود الفضل إليه في كل هذا رقما في معادلة الصفر والواحد شأنه شأن العناصر المكونة لبيئته وكأننا نستعد للدخول إلى حياة كل ما فيها افتراضي.

وطالما كان الإنسان هو المحور الذي تدور حوله جميع الأمور على الأرض، فقد تولدت الحاجة إلى إعادة النظر في استمالة الأضواء إليه بعدما سرقتها التكنولوجيا لوهلة واعتلاء العرش بسلطة عقله الذي لا يضاهيه شيء، لقد ظل يستكشف ما يحيط به وقد آن الأوان الرجوع إلى نفسه التي تكمن وراء كل النجاحات، وأخيرا ها هو يمتلك مفاتيح العصر الذي نشهده؛ عصر المعرفة الذي يُعترف فيه لصاحب المعرفة فقط.

لقد أصبحت المعرفة بندا أساسيا من بنود التنمية الإنسانية ومصدر التفوق والتميز ومعيار نجاح المنظمات، كما أصبحت أعلى شأنا من المعلومات هذه المسألة التي يجب أن تأخذ أهمية بالنسبة لنا كاختصاصيي معلومات كونها تشكل وستشكل مرحلة تطور للتخصص في مسيرته الدائمة التغير والتطور، ما جعل بداية البحث خصصت للخوض والتفصيل في موضوع المعرفة خاصة في ظل تعقد دلالاتها ولاملموسيتها، فالمعرفة تكوين متغير، متنوع الأبعاد، متباين الأوجه، متعدد المصادر والطبيعة، مميز بخصائص. إنها توليفة ثرية ومتنوعة من البنى الرمزية التي تتجاوز المعلومات والخبرات إلى التفاعل الحي والمؤثر مع الواقع الإنساني بكل تداعياته وتناقضاته وتحدياته، لهذا لا يمكن الاكتفاء بمجرد التعامل مع المعلومات لأن المعرفة ببساطة حالة فكرية وإنسانية أرقى من كل هذا.

إن الفهم الصحيح والشامل للمعرفة والقدرة على التعاطي مع خصوصياتها المتميزة سيكون أساس عملنا من أجل تطوير المعرفة وإدارتها، فلم تبق المعرفة مفهوما نظريا بعد أن خصص لها الباحثون والعلماء مجالا كبيرا للتنظير والتأطير وبعد أن اكتسحت ممارسات المنظمات فصرنا نرى في كل مكان حولنا منظمات تحول نفسها بين يوم وليلة إلى منظمات معرفة، لقد قذفت المعرفة بنا في سباق محموم على المسايرة والتعلم والتكيف والتغيير جعلنا نشعر بأننا إذا استطعنا أن نتعلم بسرعة كافية وأن نكتسب ونعمل بالمعرفة فسوف يكتب لنا النجاح

ومن أجل أن تصبح المنظمة تحركها المعرفة، فإن الأمر يتطلب وجود سلسلة من التفكير ووجود منظومة عقلية جديدة تقفز فوق الحدود الفاصلة، تصبح المعرفة بموجبه عملية مستمرة لا يمكن للمنظمة العيش من دونها، تبدأ بالبحث عنها واكتسابها وتنتقل إلى مراحل أرقى بتوليدها وحفظها ونقلها وتطبيقها ممثلة في أنشطة وعمليات وأساليب علمية حديثة ومقننة في إطار ما يسمى "إدارة المعرفة" التي تعتبر الإنسان الوسيلة والهدف في الوقت نفسه، إنه الانتقال من إدارة جسد المنظمة إلى إدارة روحها وما جاء به هذا المفهوم من مبادئ وطرق واستراتيجيات لتطويع المعرفة واستثمارها.

إن هذه الطفرة النوعية التي أحدثتها المعرفة وإدارتها استلزمت ضرورة الاستعداد لتغيير جذري يقوده الفرد العامل بالمنظمة، هذا الذي لن يؤتي ثماره إلا إذا أدركت تلك المنظمات أن إدارة المعرفة تحتاج معرفة بالإدارة الذكية لرأسمالها البشري، فتخط

الأهداف وتصوغ البرامج التي تؤهل كل فرد لديها إلى كفاءة قادرة على قيادة المنظمة إلى التفوق والتميز، إن نموذج إدارة الكفاءات المقترح في البحث رغم أنه يتضمن عناصر بسيطة كالتحفيز، التدريب، الاتصال، التمكين، الإبداع، الجودة الشاملة، التغيير وإعادة الهندسة ولكن تطبيقها معا سيوجد عمال معرفة أكفاء.

وفي الحديث عن إدارة المعرفة، فإن المنظمة ليست بحاجة إلى المعرفة ذاتها بقدر حاجتها إلى توظيفها فإذا أردنا التغيير الحقيقي فبممارسة المعرفة، من أجل هذا وإذا كان الجزء الأعظم من المعرفة يبقى كامنا في ذاكرة ووجدان الفرد، وإيمانا بأنه يصعب إدارة المعرفة ولكن يسهل إدارة البيئة التي تقود إلى اقتناصها واستعمالها وكذا بأن وراء كل فرد كفاءة فاعلة، فإنها تسخر كل جهودها في إيجاد ما يسمى تنظيم صحي يسمح للأفراد بقدح زناد عقولهم وتحويل معرفتهم الضمنية إلى صريحة ومن فردية إلى جماعية تجعلنا نقول أن 1+1=3 حيث أن المشاركة بالمعرفة تعظمها وتطورها. إن ما نود قوله أن نظريات إدارة المعرفة وعملياتها إنما تصب جميعها في خدمة للمعرفة الضمنية التي يصعب تمكينها، وتعمل الثقافة التنظيمية والقيادة والتكنولوجيا كممكنات لهذه المعرفة.

وعن منظماتنا الجزائرية، فإن موقفها لا يزال يغشاه الضباب، فهي لم تستغل فكرة أننا إن كنا فقراء تقنيات ومعلومات فالمعرفة فرصتها لتقليص فجوة التقدم، لقد اتضح من الدراسة الميدانية التي أجريت على اختصاصيي مكتبات جامعة باتنة قلة الوعي والاهتمام بالمعرفة التنظيمية وغياب هذه الأخيرة من الاستراتيجيات الإدارية العامة –إن وُجدت– وإن لوحظت بعض المظاهر التعامل معها فهي ممارسات غير واعية ومستهدفة في إطار إدارة المعرفة، ويعد عدم استعداد الأفراد علميا وعمليا وعدم وجود ثقافة معرفية وإيمان برسالة المكتبة في ذاتها عوائق أمام تمكين المعرفة.

إن المنظمة الجزائرية مدعوة خلال هذا القرن بتحدياته وفرصه الكثيرة للاهتمام أكثر من أي وقت مضى بمنظومة العلم والتقنية وتحويلها إلى معرفة، ولن يتحقق ذلك إلا بوجود آليات واستراتيجيات لنظام للابتكار والمعرفة، لذا لابد من أن تغير الدولة برمتها نظرتها للاستثمار في الأصول غير المادية –المعرفية– كأساس للتنمية الشاملة.

وفي ختام هذا البحث، فإننا بحاجة إلى أن نستعير خيال الأدباء كي نستطيع رسم صورة في أذهاننا ندرك من خلالها ما يلوح في الأفق عن مستقبل يأتي بالكثير من التحديات التي تكون أكبر دوافع التقدم والازدهار الحضاري، مستقبل ينتقل فيه الاهتمام أبعد من المعرفة إلى الحكمة إحياء لعصر الحكمة الإسلامية وقبلها اليونانية، مستقبل يطرح وجهه الكثير من الأسئلة تفوق مجرد مصطلحات إلى إحداث تغييرات جذرية في كثير من الحقول المعرفية، ما يجعلنا نتساءل عن تخصصنا علم المكتبات والمعلومات الذي ربما يتحول إلى علم المعرفة أو علم الحكمة وما مصيره ضمن العلوم الأخرى بعد وسمه بعلم العلوم، وهل سيصبح القائمين عليه المصدر والمرجع الأساسي للمعرفة والحكمة اقتداء بأفلاطون وسقراط؟ هي أسئلة عديدة لا يجب أن ننشغل بها بقدر انشغالنا بكيفية إسهامنا في صنع هذا المستقبل بالعلم والمعرفة.

قائمة بيبليوغرافية

قائمة بيبليوغرافية

❖ **باللغة العربية :**

القرآن الكريم :

1. الآية 78. سورة النحل
2. الآية 83. سورة المائدة
3. الأية 54. سورة الكهف
4. الآية 28. سورة فاطر
5. الآية 55. سورة النور
6. الآية 14. سورة الكهف
7. القرآن الكريم وبهامشه تفسير الجلالين. ط. 3. دمشق: دار الخير، 2003. ص. 357

المعاجم والموسوعات :

8. ابن منظور/ لسان العرب. تحقيق عامر أحمد حيدر؛ مراجعة عبد المنعم خليل إبراهيم. بيروت: دار الكتب العلمية، 2003
9. حجاب محمد منير/ الموسوعة الإعلامية. القاهرة: دار الفجر، 2003
10. خليفة شعبان/ قاموس البنهاوي الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات. القاهرة: العربي، 1991
11. رضا أحمد/ معجم متن اللغة: موسوعة لغوية حديثة. بيروت: منشورات دار مكتبة الحياة، 1960
12. الفيروزآبادي/ القاموس المحيط. تقديم المرعشلي محمد عبد الرحمان. بيروت: دار إحياء التراث العربي: مؤسسة التاريخ العربي، 1977
13. لالاند أندريه/ موسوعة لالاند الفلسفية. تر. خليل خليل أحمد؛ إشراف عويدات أحمد. ط. 2. بيروت: منشورات عويدات، 2001
14. المعجم الوسيط/ إخراج مصطفى إبراهيم، الزيات أحمد حسن، عبد القادر حامد، [وأخ...]. إسطنبول: المكتبة الإسلامية، [د.ت.]
15. المنجد في اللغة العربية المعاصرة. ط.2. بيروت: دار المشرق، 2001
16. الموسوعة العربية العالمية.ط. 2. الرياض: مؤسسة أعمال الموسوعة، 1999

الكـــــتب :

17. أبو أصبع صالح خليل/ العلاقات العامة والاتصال الإنساني. عمان: دار الشروق، 2004
18. أبو بكر مصطفى محمود/ الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004
19. أشتون كريس/ تقييم الأداء الاستراتيجي: المعرفة والأصول الفكرية. تر. إصلاح علا أحمد؛ إشراف توفيق عبد الرحمان. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2001
20. بدر أحمد/ التكامل المعرفي لعلوم المعلومات والمكتبات. القاهرة: دار غريب، 2002
21. بدر أحمد/ الفلسفة والتنظير في علم المعلومات والمكتبات. القاهرة: دار غريب، 2002

22. بدر أحمد، عبد الهادي محمد فتحي/ المكتبات الجامعية: تنظيمها وإدارتها وخدماتها. القاهرة: دار غريب، 2001
23. البيلاوي حسن حسين، حسين سلامة عبد العظيم/ إدارة المعرفة في التعليم. ط. 1. الإسكندرية: دار الوفاء، 2007
24. التغيير لمجابهة التغيرات. بيروت: مكتبة لبنان، 2001. (سلسلة الإدارة المثلى)
25. التواصل الفعال. بيروت: مكتبة لبنان، 2001. (سلسلة الإدارة المثلى)
26. حجازي هيثم علي/ إدارة المعرفة: مدخل نظري. عمان: الأهلية، 2005
27. حسن أمين عبد العزيز/ إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار قباء، 2001
28. حسن حسين عجلان/ استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال. عمان: دار إثراء، 2008
29. حسنين حسين محمد/ طرق التدريب. عمان: دار مجدلاوي، 2002.
30. الحفز لأداء أمثل. بيروت: مكتبة لبنان، 2001. (سلسلة الإدارة المثلى)
31. حمداوي وسيلة/ إدارة الموارد البشرية. الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004
32. الخضيري محسن أحمد/ اقتصاد المعرفة. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2001
33. خلف فليح حسن/ اقتصاد المعرفة. الأردن: عالم الكتاب الحديث، 2007
34. الزغلول رافع النصير، الزغلول عماد عبد الرحيم/ علم النفس المعرفي. عمان: دار الشروق، 2007
35. زكريا فؤاد/ نظرية المعرفة والموقف الطبيعي للإنسان. الإسكندرية: دار الوفاء، 2004
36. الزيادات محمد عواد/ اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء، 2008
37. السكري عادل/ نظرية المعرفة: من سماء الفلسفة إلى أرض المدرسة. تقديم عمار حامد. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1999
38. سلامة عبد الحافظ/ أساسيات علوم المكتبات والمعلومات. عمان: الأهلية، 2002
39. السلمي علي/ إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب، 2002
40. السلمي علي/ إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب، 2001
41. سليم مريم/ علم تكوين المعرفة. بيروت: دار النهضة العربية، 2002
42. السيد عبد العاطي/ علم اجتماع المعرفة. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1999
43. الصاوي ياسر/ إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. الكويت: دار السحاب، 2007
44. عامر سعيد يس/ الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها. القاهرة: مركز الاستشارات والتطوير الإداري، 2000
45. عبد الباقي صلاح الدين/ الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002
46. عبد اللطيف محمود مطر/ إدارة المعرفة والمعلومات. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية، 2007
47. عبد الهادي محمد فتحي/ مقدمة في علم المعلومات. القاهرة: دار غريب، [د.ت.]
48. العتوم عدنان يوسف/ علم النفس المعرفي: النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة، 2004
49. العلي عبد الستار، قنديلجي عامر إبراهيم، العمري غسان/ المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة، 2006
50. عليوة السيد/ تحديد الاحتياجات التدريبية. القاهرة: إيتراك، 2001.

51. العيسوي عبد الفتاح/ نظرية المعرفة في الفكر الإسلامي. الإسكندرية: دار الوفاء، 2002
52. الكبيسي صلاح الدين/ إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005
53. الكبيسي عامر/ إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2005
54. كرماللي سلطان/ إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي. ترجمة بتصرف حجازي هيثم علي. عمان: الأهلية، 2005
55. ماهر أحمد/ إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية، 2004
56. المرسي جمال الدين محمد/ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. القاهرة: الدار الجامعية، 2002
57. الملكاوي إبراهيم الخلوف/ إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم. ط. 1. عمان: الوراق، 2007
58. نجم نجم عبود/ إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. ط. 1. الأردن: الوراق، 2005
59. الهاشمي عبد الرحمان، العزاوي فائزة محمد/ المنهج والاقتصاد المعرفي. عمان: دار المسيرة، 2006
60. همشري عمر أحمد/ الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء، 2001
61. الوردي زكي حسين، المالكي مجبل لازم/ المعلومات والمجتمع. ط. 1. عمان: دار الوراق، 2002
62. ياسين سعد غالب/ إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات. الأردن: دار المناهج، 2007

مقالات الدوريات والمجلات:

63. بن زروق جمال/ الاتصال التنظيمي ومسار التغير داخل المنشأة. مجلة التواصل، جامعة عنابة، 2005، ع. 15
64. بوقصة عمر، عبدوني عبد الحميد/ ديناميكية الاتصال المعرفي داخل نظام معالجة المعلومات. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، 2006، ع. 14
65. دوقة أحمد/ الأبعاد المعرفية والانفعالية للدافعية للعمل. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، 2000، ع. 17

مـــواقع ويــــــب:

66. إبراهيم غسان عبد الهادي/ تكامل اقتصاديات المعرفة يخلق أملاً في حل مشكلات التنمية العربية. الحوار المتمدن. ع. 1298. 2005-08-26. [على الخط]. [2008-03-30]. متاح على الإنترنيت. economistghassan@yahoo.co.uk
67. الاتصالات التنظيمية والإدارية. إدارة الموارد البشرية العربية. [على الخط]. [15-06-2008]. متاح على الإنترنيت. http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php?storyid=28
68. أحمد زيد الحسين/ إدارة المعرفة ورحلة العودة إلى المستقبل. [على الخط]. [17-12-2007]. متاح على الإنترنيت. http://www.al-eman.com/karat/details.asp?ID=5081
69. إدارة المعرفة. [على الخط]. [2007-01-10]. متاح على الإنترنيت www.Tkne.net/vb/showthread.php?t=8195

70. إدارة المعرفة. [على الخط]. [2008-01-20]. متاح على الإنترنيت http://www.sst5.org/forum/archive/index.php?t-3446.html
71. إدارة المعرفة. [على الخط]. [2008-09-25]. متاح على الإنترنيت http://www.free-zones.gov.jo/km1/km%20folder/material%20km%20.pdf
72. إدارة المعرفة. على الخط. [2008-09-24]. متاح على الإنترنيت. http://www.otaibaonline.com/vb/showthread.php
73. إدارة الموارد البشرية. على الخط. [2008-08-31]. متاح على الإنترنيت. www.aabfs.org/Files/College/Amman/CourseDesc/ArBsBusinessAdministration_Desc.doc
74. إعادة هندسة عمليات الأعمال الهندرة. على الخط. [2007-11-14]. متاح على الإنترنيت. http://www.12manage.com/methods_bpr_ar.html
75. آليات التحفيز لكولنز. على الخط. [2007-11-14]. متاح على الإنترنيت http://www.12manage.com/methods_collins_catalytic_mechanisms_ar.html
76. إمكانات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي. على الخط. [19-07-2008]. متاح على الإنترنيت www.kfupm.edu.sa/conference/erplanning/Final%20Conf/Tues/016.pp
77. بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي/ التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004. على الخط. [2007-11-25]. متاح على الإنترنيت http://www.nadaa.net
78. بو مطيع خالد/ التمكين. [على الخط]. [2008-06-20]. متاح على الإنترنيت. http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/750.htm
79. بوخمخم عبد الفتاح، شابونية كريمة/ تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية. الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005. [على الخط]. [2008-01-16]. متاح على الإنترنيت. http://www.nadaa.net
80. التعطش للمعرفة متعة للعقل. [على الخط]. [2008-02-11]. متاح على الإنترنيت www.glace12.maktoobblog.com/731178/
81. تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2003. [على الخط]. [2008-03-30]. متاح على الإنترنيت. http://www.egyptiangreens.com/docs/general/index.php?
82. تنمية مهارات الموظفين مسؤولية من. [على الخط]. [2008-09-02]. متاح على الإنترنيت. http://alyaseer.net/vb/showthread.php?t=8495
83. توتليان مرال/ موقع المرأة من تطور اقتصاد المعرفة. [على الخط]. [2007-11-12]. متاح على الإنترنيت www.ncwwbdc.org.eg/montada/upload/montada_text_lebanon.doc
84. توفيق عبد الرحمان/ الإدارة بالمعرفة: تغيير ما لا يمكن تغييره. [على الخط]. [06-11-2007]. متاح على الإنترنيت. www.ksu.edu.sa/sites/Colleges/Arabic%20Colleges/AdministrativeSciences/DocLib16/

85. جبر يحي/ دور المعرفة في تشكيل الذات. [على الخط]. [2007-11-10]. متاح على الإنترنيت. http://www.qattanfoundation.org/pdf/1716_23.doc
86. جمال محمد عاكف/ إدارة المعرفة: أبرز مفاتيح التقدم. [على الخط]. [2007-11-18]. متاح على الإنترنيت. http://www.syria-news.com/readnews.php?sy_seq=64950
87. الجمري عفاف/ التمكين السياسي للمرأة. [على الخط]. [2008-12-07]. متاح على الإنترنيت http://www.islamwomen.org/arbiw/Aartcdetails.aspx?id=424
88. الحميضي عبد العزيز بن محمد/ القائد الإداري وتحديات القرن الحادي والعشرين. على الخط. [2008-09-01]. متاح على الإنترنيت www.shura.gov.sa/ArabicSite/majalat/majalah66/derasa.HTM
89. خطوات لتنفيذ تمكين العاملين. [على الخط]. [2008-06-20]. متاح على الإنترنيت http://www.bafree.net/forums/showthread.php?t=32395
90. الزامل ريم/ إ دارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة. [على الخط]. [17-07-2006]. متاح على الإنترنيت. www.aljazirah.com/digimag/13042003/agtes50.htm
91. السبتي سعد/ إدارة المعرفة. [على الخط]. [2006-12-20]. متاح على الإنترنيت. www.alriadh.com/2005/07/18/article81911.html
92. سملالي يحضيه، سعيدي وصاف/ نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005. [على الخط]. [2008-01-15]. متاح على الإنترنيت. http://www.nadaa.net
93. الشامي أحمد محمد/ معجم الشامي لمصطلحات المكتبات والمعلومات والأرشيف. [على الخط]. [2008-01-16]. متاح على الإنترنيت. www.elchami.com
94. الشركة الخليجية العالمية للاستشارات/ الاقتصاد المعرفي في دول مجلس التعاون: الآثار والتداعيات على ضوء المتغيرات المحلية والإقليمية والدولية. [على الخط]. [05-11-2007]. متاح على الإنترنيت www.gef.bh/arabic/library.asp
95. الصباغ عماد/ إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات. [على الخط]. [17-07-2006]. متاح على الإنترنيت http://publication.ksu.edu.sa/it%20pepers/kms/nadi2.doc
96. صور من إدارة المعرفة. [على الخط]. [2008-04-02]. متاح على الإنترنيت http://hrdiscussion.com/hr856.html
97. الطاهر عبد الباري محمد، مرزوق عبد العزيز علي/ تمكين العاملين: مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج. [على الخط]. [2008-06-18]. متاح على الإنترنيت. http://www.minshawi.com/other/altaher.ht
98. العاملون في قطاع المعلومات. [على الخط]. [2008-11-24]. متاح على الإنترنيت http://www.proz.com/kudoz/english_to_arabic/management/1161358-knowledge_workers.html
99. عبد الوهاب سمير محمد/ دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة. مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة. [على الخط]. [2008-01-04]. متاح على الإنترنيت publications.ksu.edu.sa/.../Knowledge%20Cities%20Conference%20%2 Abdulwahab.doc 0Malaysia%202007/Samir%20

100. العبيدي هديل شوكت/ من البيانات إلى الحكمة باتجاه إدارة المعرفة. [على الخط]. [08-03-2008]. متاح على الإنترنيت. http://www.informatics.gov.sa/modules.php?name=Sections&op=printpage&artid=159

101. العتيبي سعد مرزوق/ إدارة المعرفة. على الخط. [24-09-2008]. متاح على الإنترنيت http://www.hr.re7an.net/index.php

102. عوض نهال فؤاد إسماعيل/ التنمية المهنية لأخصائي المكتبات في البيئة الرقمية. [على الخط]. [02-09-2008]. متاح على الإنترنيت http://librariansinmenofia.blogspot.com/2008/03/blog-post_4620.htm

103. عيسى محمد عبد الشفيع/ رأس المال المعرفي العربي لمن. [على الخط]. [06-11-2007]. متاح على الإنترنيت http://www.arabrenewal.org/articles/1509/1/NAO-CaaCa-CaaUNYi-CaUNEi-aaa/OYIE1.html

104. عيشاوي أحمد/ إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية. الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات . كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005. [على الخط]. [15-01-2008]. متاح على الإنترنيت. http://www.nadaa.net

105. الفرجاني نادر/ التنمية الإنسانية في البلاد العربية. [على الخط]. [27-01-2008]. متاح على الإنترنيت. www.bintjbeil.com/article/ar.020807.ahdr2002.html

106. فضاءات تكوين المعرفة لنوناكا وطاكيوشي. [على الخط]. [26-10-2008]. متاح على الإنترنيت http://www.12manage.com

107. قضايا استراتيجية في إدارة الموارد البشرية. على الخط. [10-05-2008]. متاح على الإنترنيت. http://alisalmi.org/files/1000/ppt

108. قلش عبد الله/ اتجاهات حديثة في الفكر الإداري. على الخط. [25-05-2008]. متاح على الإنترنيت http://www.ulum.nl/c105.html

109. الكاملي عبد القادر/ المعرفة قضايا عصرية. [على الخط]. [17-12-2007]. متاح على الإنترنيت. http://www.arabcin.net/gold/modules.php?name=News&file=article&sid=704

110. الكردي راجح/ دور الحواس في عملية المعرفة ومجالها وخصائصها وتقييمها. [على الخط]. [28-01-2008]. متاح على الإنترنيت. http://www.balagh.com/mosoa/falsafh/4o0icdt7.htm

111. كمال قاسمي/ إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير. على الخط. [15-07-2008]. متاح على الإنترنيت www.ulum.nl/c61.html

112. لماذا الاهتمام بإدارة المعرفة. [على الخط]. [16-01-2008]. متاح على الإنترنيت http://www.moe.gov.jo/EDSS/Know/K3.htm

113. ماذا تعني التصوية. [على الخط]. [10-10-2007]. متاح على الإنترنيت http://www.tkne.net/vb/archive/index.php/t.3832.htm

114. محي الدين حسانة/ اقتصاد المعرفة في مجتمع المعلومات. مجلة مكتبة فهد الوطنية، 2004. مج. 09. ع. 02. [على الخط]. [10-01-2007]. متاح على الإنترنيت. www.alyaseer.net/vb/showthread.php?t=4795 - 93k

115. مركز التميز للمنظمات غير الحكومية/ مفهوم الاتصال. [على الخط]. [27-06-2008]. متاح على الإنترنيت. www.ngoce.org/content/pm3322.doc
116. مركز الدراسات المستقبلية/ الدراسات المستقبلية وإدارة المعرفة. [على الخط]. [28-01-2008]. متاح على الإنترنيت. www.idsc.gov.eg/uplood/docs/futurestudies/d6.ppt.
117. مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة/ دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة. [على الخط]. [21-12-2006]. متاح على الإنترنيت. publications.ksu.edu.sa/
118. مسودة مازن عبد العزيز/ التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي. [على الخط]. [24-06-2008]. متاح على الإنترنيت. http://www.arabhrm.com/modules/news/print.php?storyid=54
119. المصعبي عبد الملك منصور/ شرعية التصوف لدى ابن خلدون. [على الخط]. [16-02-2008]. متاح على الإنترنيت. www.exhauss-ibnkhaldoun.com.tn/modules/academics/content/bhikma_ar/mansour_masaabi.htm
120. المعرفة التقنية ودورها في تطوير نظم المعلومات. على الخط. [02-09-2008]. متاح على الإنترنيت http://www.jps-dir.com/forum/forum_posts.asp
121. مفاهيم إدارية: التمكين. على الخط. [19-06-2008]. متاح على الإنترنيت. http://www.womengateway.com/arwg/MoneyBusiness/NewsReport/Articles/News21.htm
122. مفهوم إدارة الجودة الشاملة. على الخط. [21-07-2008]. متاح على الإنترنيت www.arabicstat.com/board/showthread.php?t=1542
123. المقاربة بالكفاءات. [على الخط]. [20-05-2008]. متاح على الإنترنيت http://minbarelmourabbi.50webs.com/monawaa/almokaraba.doc
124. ملحس عماد لطفي/ هل تحتاج المعرفة إلى إدارة. [على الخط]. [16-07-2006]. متاح على الإنترنيت. www.al-moharer.net/moh211/melhes.htm
125. نشرة تعريفية بإدارة المعرفة. [على الخط]. [19-10-2007]. متاح على الإنترنيت. http://www.moe.gov.jo/EDSS/know/T/
126. نموذج أس إي سي أي لنوناكا وطاكيوشي. [على الخط]. [24-09-2008]. متاح على الإنترنيت http://www.12manage.com/methods_nonaka_seci_ar.html
127. ويكيبيديا الموسوعة الحرة. على الخط. [20-08-2008]. متاح على الإنترنيت. http://ar.wikipedia.org.wiki/

❖ باللغة الأجنبية

Dictionnaires ET Encyclopédies:

128. A dictionary of economics business &finance: English Arabic/ ed. Nabih Ghattas. Beyrouth: library of Lebanon, 2000
129. al-hefnee Abd el-monem/ Encyclopedia of psychology & psycho-analysis. 4th ed. Cairo: madbouli bookshop, 1994
130. Badawi ZAKI/ Dictionary of sociology sciences. Beyrouth: library of Lebanon, 1986.

131. el-hélou Abdou/ Le vocabulaire philosophique. Beyrouth : librairie de Liban, 1994.

132. Elias Edward/ Elias collegiate dictionary: English Arabic. Cairo: Elias modern publishing house, 1995.

133. Encyclopedia Universalis. France : Encyclopedia Universalis, 2002.

134. Grand usuel Larousse : dictionnaire encyclopédique. Paris : Larousse, 1997.

135. Legrand Gérard / Dictionnaire de philosophie. Paris: Bordas, 1995.

136. Najjar Farid/ An encyclopedic dictionary of educational terms. Beyrouth: library of Lebanon, 2003

137. Oxford : Advanced learner's dictionary. 5th ed. London: Oxford, 1995.

138. The new encyclopedia Britannica. 15Th. U.S.A.: Britannica encyclopedia, 2005.

Livres:

139. Buck Jean-Yves/ Le management des connaissances : Mettre en œuvre un projet de Knowledge management. Paris : Editions d'organisation, 2000

140. Dejoux Cécile/ Les compétences au cœur de l'entreprise. préf. Bruno Grob. Paris : Editions d'organisation, 2001

141. Delmond Marie Hélène, Petit Yves, Gautier Jean-Michel/ Management des systèmes d'information. Paris : Dunod, 2003

142. Dieng Rose, Corby Olivier, Gandon Fabien, […et all]/ Knowledge management: méthodes et outils pour la gestion des connaissances. 3 éd. Paris : Dunod, 2005

143. Emery Yves, Gonin François/ Dynamiser les ressources humaines. Une approche intégrée pour les services publics et entreprises privées compatible avec les normes qualité. Suise : presses polytechniques et universitaires romandes, 1999

144. Eray Philippe/ Précis de développement des compétences. Paris : éditions liaisons, 1999

145. Knowledge management: A guide to good practice. London: British standard institution, 2001

146. Le Boterf Guy/ Construire les compétences individuelles et collectives. 2e éd. Paris : Editions d'organisation, 2003

147. Marbach Valérie/ Evaluer et rémunérer les compétences. Paris : Editions d'organisation, 2000

148. prax Jean-Yves/ Le guide du knowledge management : concepts et pratiques du management de la connaissance. préf. Hervé Sérieyx. Paris : Dunod, 2000

Articles :

149. Ikujiro Nonaka/ The knowledge-creating company. Harvard business Review on knowledge management. U.S.A. : Harvard business school press, 1998

150. Rahmani Ahmed/ Le changement dans l'administration. Idara, 2003, Vol. 13, N° 1

151. United Nations Economic and Social Commission for Western Asia ESCWA/ Knowledge management methodology: An emperical approach in core sectors in ESCWA member countries. 2003. N° 9. New York: United nations, 2003

Sites Web:

152. Document donnée information connaissance savoir. [en ligne]. [17-12-2007]. Sur internet. www.defidoc.com defidoc2pdf.pdf

153. Schlogl Christian/ Information and Knowledge Management: Dimensions and approaches. [En line]. [10-10-2007]. Available at http://InformationR.net/ir/10-4/paper235.html

154. Les caractéristiques de la connaissance dans l'entreprise. [En ligne]. [18-01-2008]. Sur internet. www.conceptmaps.it/km enterpriseknowledge fr.htm

155. Toward a cognitive neurobiology of the moral virtues. [En line]. [09-03-2008]. Available at http://cat.inist.fr/?a modele=affichn&cpsidt=2007688

156. Taher Mohamed/ Vertical and tacit: multifaith & KM in perspective. [En Ligne]. [25-11-2007]. Sur internet. http://www.multifaithblogspot.com/2006/06/vertical and tacit multifaith and.html

157. Savoir et connaissance. [En ligne]. [15-10-2007]. Sur internet. http://www.module1cvm.qc.ca

158. Bridging epistemologies (Cook, Brown). [En line]. [12-11-2007]. Available at www.12manage.com/methods cook bridging epistemologies ar.html

159. Wikipedia. [En ligne]. [16-01-2008]. Sur internet www.wikipedia.org

160. connaissance et communication humaine. [en ligne]. [18-01-2008]. Sur internet www.shrooq2.com/show/hread.php?t=1549


ملاحـــــــــــق

ملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري ــ قسنطينة ــ

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علـــم المـــكـــتبــــــــات

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات

تخصص أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة

تحـــت عنـــــــــــــــوان:

تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية

دراسة ميدانية لاختصاصيي المكتبات الجامعية لجامعة باتنة

إعداد الطالبة: تحت إشراف:

سمــــــراء كحـــــلات **أ. د. نجـــية قمــــوح**

رغبة منا في الوقوف عن قرب على وضعية المكتبات الجامعية لجامعة باتنة إزاء المعرفة وتمكينها، ومدى استعداد العاملين بها لتحقيق الكفاءة والتميز للمهنة، نقدم لكم هذا الاستبيان الذي نرجو الإجابة على كل أسئلته بدقة وموضوعية تستخدم لإثراء الدراسة وخدمة أغراض علمية بحتة.

ولتحري الوضوح في مصطلحات الاستبيان، فإن المعرفة هنا تعني "كل المعلومات والخبرات والمهارات التي يستحضرها ويستخدمها الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات حكيمة"

بطاقة شخصية للمبحوث:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

سنوات العمل بالمكتبة:...

المستوى العلمي والتخصص:..

المنصب الذي تشغله:..

التحاقك بمنصب عملك كان على أساس:

مسابقة ☐ توصية ☐ طريقة القبول التقليدية ☐

النشاط أو النشاطات التي تمارسها حاليا في عملك:...................................

....

النشاطات التي مارستها من قبل في المكتبة:...

....

هل حصلت على ترقية: نعم ☐ لا ☐

المحور الأول:

1.هل لجأت يوما إلى كتاب بغرض الحصول على معلومات لاستعمالها في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

2. ما هو أكثر شيء تفضل التميز به عن الآخرين؟

معرفة وخبرة أكثر ☐ منصب عالي في الهيكل التنظيمي ☐ حب المستفيدين والزملاء لك ☐

3. تتمثل أكثر الحالات التي توظف وتستخدم فيها خبرتك ومعرفتك في مكان العمل في:

توليد أفكار جديدة في العمل ☐ حل مشكلة في العمل ☐ إثبات الذات أمام المسؤول والزملاء ☐

4. على ماذا تعتمد أكثر في حل مشكل أو اتخاذ قرار؟

الرؤية والخبرة الشخصية ☐ البحث والتفكير ☐

5. على أي أساس يكون تسيير وأداء عملك في المكتبة؟

التجربة والخطأ ثم التعلم والتطوير ☐ البحث والاستقصاء ☐

6. ما هي الأسباب التي تدفعك إلى تجديد معلوماتك ومعارفك لممارسة عملك؟

رغبتك في تطوير نفسك وعملك ☐ الرغبة في ترقيتك وكسب رضا مسؤولك ☐ بأمر من المسؤول ☐

7. أي من الموارد التالية إذا توفرت لك تضمن بها تطوير العمل:

الإمكانيات المادية والتكنولوجية ☐ المعلومات والمهارات ☐

8. على أي أساس يكون تعيين العاملين في السلم الوظيفي وتحريكهم في مكتبتك؟

الشهادات العلمية ☐ المهارات المعرفية ☐ نقص العمال في مصلحة معينة ☐ مصالح شخصية ☐

9. يكون مصدر السلطة والقوة لديكم في:

شاغلي المناصب العليا ☐ أصحاب المعرفة والخبرة ☐

10. ما أكثر الأمور التي يلح عليها المسؤول وتكون مركز الاهتمام في مكتبتك؟

إرضاء المستفيدين ☐ التعلم وتبادل المعرفة ☐ الحضور وعدم الغياب ☐ إنجاز العمل ☐

المحور الثاني:

1.كيف تقيم معرفتك وخبرتك في مجال عملك:

لديك الكفاءة لإنجاز عملك كما ينبغي ☐ بحاجة إلى معارف وخبرات إضافية ☐ لا تستطيع قياس معارفك ☐

2. عندما تحتاج إلى معرفة أين تلجأ للحصول على المساعدة:

تقصد مكان وأصحاب المعرفة ☐ يوفر لك المسؤول معلومات عن مكانها ☐ لا تجد المعرفة التي تبحث عنها ☐

3. ما هو سلوكك في الحصول على المعرفة؟

اتصال بالمسؤول ☐ الرجوع إلى الزملاء والوثائق ☐ تكتفي بالمعرفة التي لديك ☐

4. ما هي المصادر المتوفرة لديك للحصول على المعرفة؟

الكتب والوثائق ☐ التعليم والتدريب ☐ الممارسة اليومية ☐ التشارك والحوار ☐ مصادر خارجية ☐

5. إذا كانت لديك معرفة نادرة ومهمة فأنت تفضل:

الاحتفاظ بها كشيء يميزك ☐ التصريح بها لمسؤولك ☐ تعليمها لزملائك ☐

6. ما هي الحالات التي تسمح لك أن تظهر بمعرفتك وخبرتك؟

الحوارات مع الزملاء ☐ الاجتماعات مع المسؤول ☐ أثناء العمل ☐ لم تجد الظرف المناسب ☐

7. ما هو أسلوبك في الحفاظ على مهاراتك ومعارفك؟

تسجلها خشية نسيانها ☐ تحولها إلى عمل أو خدمة ☐ تحتفظ بها في ذاكرتك ☐ تشارك بها الآخرين شفهيا ☐

8. ما هي سياسات مسؤولك فيما يخص الحفاظ على معرفتك:

حفظها في مكان خاص ☐ يطلب تقارير دورية بإنجاز العمل ☐ يجتمع بكم للحديث عن معرفتكم ☐

9. كيف هي علاقاتك مع الآخرين في العمل:

تفضل العمل بمفردك ☐ طلب المساعدة وتقديمها في العمل ☐ علاقات شخصية ☐

10. يتم التواصل وانتقال الخبرة في المكتبة عن طريق:

تجوال وعلاقات شخصية ☐ شبكات وتكنولوجيا ☐ اجتماعات دورية ☐ جلسات التدريب ☐ تقارير رسمية ☐

11. تفيدك المعرفة الجديدة في:

زيادة المعرفة الشخصية ☐ تحسين العمل ☐ إيجاد مكانة بين الزملاء ☐ ابتكار فكرة جديدة ☐

12. فيما يخص المعرفة التي تعلمتها:

تقوم بتجربتها في عملك ☐ تعليمها للزملاء ☐ تنتظر الفرصة المناسبة لتطبيقها ☐

<u>المحور الثالث:</u>

1. ما الذي قدمته لك مكتبتك لتشجيعك على العمل؟

حوافز مادية (سكن،رحلة ،نقود..) ☐ حوافز معنوية (ترقية، اعتراف..) ☐ وعد بالمكافأة ☐

2. ما الغرض الذي تلقيت من أجله التدريب؟

عند تعيينك ☐ لتجديد معلوماتك ☐ لترقيتك ☐ لتمكينك من العمل ☐ لم تتدرب ☐

3. ما هي طريقة الاتصال الشائعة في مكتبتك؟

وجها لوجه ☐ هاتف ثابت ☐ المحمول ☐ الإنترنيت أو شبكة داخلية ☐ تقارير وتعليمات ☐

4. ما رد فعل مسؤولك عن فكرة جديدة قدمتها؟

الرفض والانتقاد ☐ عدم الاهتمام واللامبالاة ☐ الاهتمام وتوفير الدعم ☐

5. إلى أي مدى لديك الحرية في العمل؟

إنجاز عملك فقط ☐ تشارك وتبادل الأدوار ☐ إسهام في اتخاذ قرارات ☐ إضافة تعديلات وأفكار جديدة ☐

6. ما رد فعلك من أي تغيير يحصل؟

تحب التغيير والتجديد ☐ يتم إقناعك وتدريبك حتى تتأقلم ☐ متعود على العمل وترفض المخاطرة ☐

7. يكمن التغيير في مكتبتك في:

السياسات والخطط ☐ أدوات وطرق العمل ☐ عادات وسلوكات العاملين ☐

8. كيف تتم عملية المراقبة على أدائك؟

متابعة تنفيذ العمل خطوة بخطوة ☐ بعد إنجاز العمل ☐

9. عند أداء عمل ما:

عليك اتباع شروط ومعايير محددة ☐ لك الحرية في كيفية إنجاز العمل ☐

10. ما رأيك في عملك؟

راض وتود الاستمرار ☐ غير راض لكنك متعود ☐ غير راض وتود المغادرة ☐

__المحور الرابع:__

1. هل المعرفة والخبرة النادرة التي تملكها: تحب أن تصرح بها ☐ تفضل أن تحتفظ بها ☐

– إذا كنت تفضل التصريح بها فلأنك:

تود تعميم المنفعة على الجميع ☐ لأنك لا تخسرها إذا أعطيتها ☐ تحب الحديث عن إنجازاتك ومعارفك ☐

– إذا كنت تفضل الاحتفاظ بها فلأنك:

تجد صعوبة في التعبير عنها ☐ لم تجد فرصة مواتية لإخراجها ☐ تعتقد أنها مصدر قوتك وتميزك ☐

2. ما طبيعة عملك الحالي؟

ديناميكي يسمح لك باستخدام كل معارفك ومهاراتك ☐ روتيني جامد ليس فيه إبداع أو تفكير ☐

3. **ما حدود عملك مع العمال الآخرين في المكتبة:**

مساعدة ☐ مشاركة ☐ ملاحظة ☐ تقليد ☐ صداقة ☐ حل مشكلات ☐

4. كيف تقوم بتحويل معرفتك إلى الزملاء:

توجيهات شفاهية ☐ تدريب أثناء العمل ☐ إجابة على أسئلة ☐ تسجيل معلوماتك الجديدة ☐

5. ما المكان الذي تعودت أن تلتقي فيه الزملاء وتحاورهم:

خارج العمل ☐ المقهى والمطعم ☐ قاعات الاجتماع والتدريب ☐ على الإنترنيت ☐ أثناء أداء العمل ☐

6. صف لي جو العمل مع الزملاء:

صراعات ☐ تفاهم وتعاون ☐ ارتباك وعدم الثقة ☐ علاقات محدودة ☐ جو عائلي ☐ لا يوجد عدل ☐

7. ما الأفكار التي يتم تشجيعها في مكتبتك:

المبادرة ☐ تقبل النقد ☐ الثقة ☐ التعلم ☐ التعاون ☐ الصراحة ☐ التنافس ☐

8. ما الصفات التي تنطبق على مسؤولك في المكتبة:

يدربك ☐ يشجع التعاون ☐ يحث على المعرفة ☐ يلومك ويوبخك ☐ يعترف بجهودك ☐ يستمع إليك ☐ يعمل بمفرده ☐ كفؤ ☐ يثق بك ☐ يقدم لك المساعدة ☐ يعاملك بلطف ☐ يفتح باب الاتصال الصادق ☐

9. ما هي وسائل العمل الحديثة (التكنولوجيا) المسخرة لك في مكان عملك:

حاسوب ☐ شبكة محلية ☐ إنترنيت ☐ هاتف ☐ لا توجد ☐

10. فيما تستعمل التكنولوجيا المتاحة لك:

تثقيف ☐ اتصال بالبريد الإلكتروني ☐ إنجاز العمل ☐ المحادثة مع الزملاء ☐ أغراض خاصة ☐ لا تستعملها ☐

11. ما أهم وأكبر أهدافك من العمل:..

....

ملحق رقم 02: قائمة الأشكال

مستخلصات

Abstract :

Speaking about knowledge management is a pleasant matter ; this pleasure consists in looking at the forces and at the real resources possessed by the organisation. The individuals, alone, not the buildings, not the material means and not the commercial features, can make organisations and prepare ways for them to remain and to preserve their specificities. The great challenges of management are under the control of human beings. If there is a difficulty in mastering and finding definite rules to cooperate with humans and with their behaviours, the situation will be harder when dealing with knowledge wich is hidden in their thought and soul.

This study aims to deepening the comprehension of the reality of knowledge and its management wich necessitates a knowledge about management that takes the individual and the tacit knowledge he possesses as two faces for the valuable currency of superiority, considering the situation of the algerian organisation in relation with knowledge and its enabling.

To achieve the expected objectives, we've established an outline that consists of five main chapters wich can be considered as prominent steps necessary for every organisation to rely on in order to set up the boundaries of intelligent management built on human being and knowledge. Consequently, this needs :

-Knowledge about knowledge with its various dimentions and its distinguishing characteristics and faces when its language was as data and information, and wich underline its importance and specificities in the organisation, its theories and sources, in addition to the necessary aspects needed for a « Knowledge Organization » (chapter 1).

-A great consideration is given to knowledge and its roles in any organization to the extent that knowledge has become a title to the stratigies, an important aspect of its practices, that is to say Knowledge Management that necessitates a deep understanding of its principle, objectives and elements, in addition to its efficint application of its procedures and the evaluation of its results (chapter 2).

-The capability of the organisation to attain its objectives through knowledge management relies on the individuals' competence in assuming their tasks. This achievement of the work can not be assured on its own, but it is based on the conviction that man is the fundamental resource of the organisation wich tends to establish a managerial method that promotes competence (chapter 3).

-The maturity of the organisation grows when the individual becomes both the means and the objective where tacit knowledge constitates a target in man's thought and soul to reduce the knowledge gap by analysing its movement, its orientations, and consequently to find ways for enabling tacit knowledge (chapter 4).

-To be practical and to study the real situation of the algerian organisation constitute the unique way to identify our position in relation with this practices, and to distinguish our precise lacks taking Hadj-Lakhdar university libraries in Batna a model for our study (chapter 5).

Key-Words :

Competence, Knowledge management, Tacit knowledge, Knowledge enabling, Organisation, Batna university libraries

Résumé :

Lorsqu'on parle de la gestion des connaissances, qui est un sujet très attrayant, cette attraction donne à réfléchir quant aux forces et la vraie richesse que l'organisation possède : ce sont les individus et non pas les constructions, ou les marques commerciales qui construisent les organisations et qui leur ouvrent la voie pour subsister et se démarquer. Dans l'être humain résident de grand défis au management, et s'il existe une difficulté de gérer et de trouver des règles constantes dans les relations avec les humains et leur comportement, alors qu'en est-il dans le management de leur connaissance.

Cette étude a pour but d'approfondir la compréhension autour de la vérité de la connaissance et son management qui nécessite une connaissance du management qui permet à l'individu, avec la connaissance implicite qu'il détient pour se surpasser, en s'atardant sur l'état de l'organisation algérienne vis-à-vis de la coonaissance et de son enablement. Pour aboutir aux objectifs escomptés, une stratégie de travail a été mise en place et qui comporte cinq principales parties qu'on peut considérer comme des étapes nécessaire à chaque organisation :

- Une connaissance autour de la connaissance avec toutes ses dimensions et ses caractéristiques et ses différents aspects alors que sa devise était les données et les informations, et ce qu'elle peut rajouter à l'entourage de l'organisation de part l'importance qu'elle lui manifeste, ses propriétés, ses théories, ses références et enfin les critères qu'elle procure pour une organisation de connaissance (1er chapitre).

- L'importance du savoir persiste en élargissant ses rôles dans l'organisation qui devient titre de sa stratégie et l'axe de sa pratique dans ce qu'on appelle « Le management des connaissances » et qui exige une profonde compréhension de ses principes, ses buts et ses constituants avec une rigueur dans l'application de ses opérations et la mesure de ses résultats (2e chapitre).

- La capacité de l'organisation pour la réalisation de ses objectifs à travers le management des connaissances repose sur la compétence des individus dans l'accomplissement de leur tâches, et cette compétence ne se réalise pas d'elle-même mais le résultat d'admettre que la vraie ressource de l'organisation est l'être humain tout en essayant de trouver la manière pour une gestion intelligente des compétences(3e chapitre).

- La maturité des pratiques de l'organisation se complète quand l'humain devient la méthode et le but en même temps, et quand sa connaissance potentielle qui sera visée, dans le but de réduire le fossé ou le retard, a l'aide d'une analyse de son mouvement et de ses orientations, pour aller tout droit a la connaissance tacite (4e chapitre).

- En effet, l'approche de l'organisation et son observation de prêt est le seul unique moyen, pour connaitre notre place dans ces pratiques et connaitre aussi ce qu'il faut pour arriver a ce stade de ses connaissances, en prenant comme échentillant les bibliothèques de l'université Hadj Lakhdar-Batna (5e chapitre).

Mots clés :

Les compétences, management des connaissances, la connaissance implicite, enablement des connaissances, l'organisation, bibliothèques universitaires de Batna.

مستخلص

إن الحديث عن إدارة المعرفة لهو حديث شيق، وما تشويقه إلا أنه يدعو إلى النظر إلى القوى والثروة الحقيقية التي تملكها المنظمة، إنهم الأفراد وليس المباني أو المعدات أو العلامات التجارية التي تصنع المؤسسات وتمهد لها الطريق للبقاء والتميز.

وفي الإنسان تكمن أكبر تحديات الإدارة، وإذا كانت صعوبة التحكم وإيجاد قواعد ثابتة في التعامل مع البشر وسلوكاتهم هم الجميع، فما بالك بإدارة المعرفة الكامنة في عقولهم ووجدانهم.

تهدف هذه الدراسة إلى تعميق الفهم حول حقيقة المعرفة وإدارتها التي تتطلب معرفة بإدارة تأخذ الفرد والمعرفة الضمنية التي بحوزته الوجهين لعملة التفوق، مع الوقوف على وضعية المنظمة الجزائرية إزاء المعرفة وتمكينها.

ولتحقيق الأهداف المرجوة تم وضع خطة عمل تتضمن خمسة فصول أساسية يمكن اعتبارها بمثابة خطوات أصبح ضروريا على كل منظمة الاسترشاد بها لإرساء معالم الإدارة الذكية المبنية على الإنسان والمعرفة، وفقا لهذا فهي تحتاج إلى:

- معرفة حول المعرفة بأبعادها المتنوعة وخصائصها المميزة وأوجهها المتباينة بعد أن كانت لغتها البيانات والمعلومات، وما تضفيه في محيط المنظمة من حيث أهميتها لها وخصائصها، نظرياتها ومصادرها ثم السمات اللازم توفرها من أجل "منظمة معرفة" (الفصل الأول).
- يستمر الاهتمام بالمعرفة وتوسيع أدوارها في المنظمة حتى تصبح عنوان استراتيجياتها ومحور ممارساتها فيما يطلق عليه إدارة المعرفة التي تحتاج فهما عميقا لمبادئها وأهدافها وعناصرها مع التطبيق الحكيم لعملياتها وقياس نتائجها (الفصل الثاني).
- إن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال إدارة المعرفة يعتمد على كفاءة الأفراد في أدائهم للعمل، وكفاءة الأداء لا تتحقق من تلقاء نفسها بل هي نتيجة التسليم بأن المورد الحقيقي للمنظمة هو الإنسان محاولة إيجاد أسلوب للإدارة الخلاقة للكفاءات (الفصل الثالث).
- ويكتمل نضج ممارسات المنظمة حين يصبح الإنسان الوسيلة والهدف في الوقت نفسه، حين يتم استهداف المعرفة الكامنة في عقله ووجدانه لتقليص فجوة المعرفة عن طريق تحليل حركتها واتجاهاتها ومن ثم إيجاد السبل لتمكين المعرفة الضمنية (الفصل الرابع).
- إن الاقتراب من الواقع ومعاينة وضعية المنظمة الجزائرية عن كثب يعد السبيل الوحيد لأن نعرف مكاننا من هذه الممارسات وما يلزمنا لبلوغ ما يجب بلوغه، آخذين اختصاصيي المكتبات الجامعية لجامعة الحاج لخضر بمدينة باتنة نموذجا للدراسة (الفصل الخامس).

الكلمات المفتاحية:

الكفاءات، إدارة المعرفة، المعرفة الضمنية، تمكين المعرفة، المنظمة، مكتبات جامعة باتنة.